



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

oooooooooooo

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

oooooooooooo

UNIVERSITÉ D'ABOMEY CALAVI

oooooooooooo

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

oooooooooooo

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II



Option :

Management

Filière :

Gestion des Ressources Humaines

SUJET :

*La gestion prévisionnelle des emplois
et des compétences : un outil
stratégique de pilotage du personnel du
COTEB S.A*

Réalisée et soutenue par :

Euloge-Achille Mahougnon NOUGBODOHOUE

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Crépin N'DI-LINO,
*Coordonnateur Département
Confection*

Directeur de mémoire :

D^r David G. HOUINSA,
Enseignant à l'ENAM

Mars 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : Épiphane SOHOUÉNOU

VICE-PRÉSIDENT : Frantz MASSOUGBODJI

MEMBRE : Augustine TCHOKPON BATCHO

***L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE.***

***CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.***

DÉDICACE

À

🌸 ***ma mère Julienne ASSOGBA***, tu as su donner naissance à notre petite famille avec humilité, courage, affection, patience et dévouement. Tu as toujours été soucieuse de l'avenir de tes enfants et tu ne cesses jamais de m'arroser de bénédictions et de messages d'espoir. Que le Créateur te comble de ses multiples grâces et t'accorde une longue vie ;

🌸 ***Johannès Claudel NOUGBODOHOUE***, que ce travail soit, pour toi, une source d'inspiration pour mieux faire.

IN MÉMORIUM

 ***Mon feu père Nestor NOUGBODOHOUE***, que la lumière du Tout-Puissant t'illumine.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude a fait appel à la contribution de plusieurs personnes qui ont consacré leur temps, leur soutien, et ont alimenté l'étude par leur réflexions et points de vue et qui ont finalement permis la production du présent travail de recherche. Nous tenons ici à remercier sincèrement chacune d'elles :

Monsieur David G. HOUINSA, notre directeur de mémoire, pour ses précieuses remarques, contributions et orientations, qui ont été essentielles dans la réalisation de ce travail ;

Monsieur Crépin N'DI-LINO, notre maître de stage, pour sa franche et cordiale collaboration ;

Madame Mireille Kpagnéro. FICO, pour son assistance inlassable ;

Monsieur Henri A. TCHOKPONHOUE, pour son soutien indéfectible ;

Monsieur Sosthène AHOTONDJI, pour son accompagnement ;

Monsieur Louis TEKPANZO, pour son soutien sans faille ;

Monsieur Michel SOGBOSSI, pour sa sollicitude et ses conseils ;

Messieurs Pascal AGBASSA et Franck LOKOSSOU, pour la mise en forme et la présentation des données et des autres informations contenues dans le présent travail de recherche.

LISTE DES SIGLES

CA : Conseil d'Administration

COTEB : Complexe Textile du Bénin

CPA : Président du Conseil d'Administration

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

ENEAM : Ecole Nationale d'Economie Appliquée de Management

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MAT : Ministère de l'Artisanat et du Tourisme

MDGLAAT : Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de
l'Administration et de l'Aménagement du Territoire

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

RH : Ressources Humaines

SAP : Service du Personnel et Administration

OBJECTIF "SMART" : l'objectif doit être **S**pécifique **M**esurable **A**tteignable
Réalisable et **T**emporel

SRH : Service Ressources Humaines

UAC : Université d'Abomey-Calavi

UNIPAR : Université de Parakou

LISTE DES FIGURES

<i>ÉLÉMENTS</i>	<i>PAGES</i>
Figure I : Répartition du personnel par sexe.....	14
Figure II : Répartition du personnel par catégorie professionnelle.....	15
Figure III : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle et par nature du contrat.....	16
Figure IV: Répartition du personnel du COTEB par service.....	17
Figure V : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle, par sexe et par nature de contrat.....	18
Figure VI : Répartition du personnel par tranches d'âge et par sexe.....	19
Figure VII : Répartition du personnel par groupe d'âge et par catégorie.....	20
Figure VIII : Répartition par ancienneté et par catégorie du personnel.....	21
Figure IX : Répartition par catégorie et par année des salariés devant faire valoir leurs droits à une pension de retraite de 2012 -2016.....	22
Figure X : Effectif disponible sur la période quinquennale (2012-2016).....	80

LISTE DES TABLEAUX

<i>ÉLÉMENTS</i>	<i>PAGES</i>
Tableau I : Répartition du personnel par sexe.....	14
Tableau II : Répartition du personnel par catégorie professionnelle.....	15
Tableau III: Répartition du personnel du COTEB par service.....	17
Tableau IV : Répartition du personnel par tranches d'âge et par sexe.....	19
Tableau V : Répartition du personnel par groupe d'âge et par catégorie.....	20
Tableau VI : Tableau de détermination des problématiques possibles, par le regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	38
Tableau VII : La synthèse des approches de résolution par problème.....	48
Tableau VIII : Le tableau de bord de l'étude sur la problématique l'élaboration et la mise en place d'outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB S.A.....	54
Tableau IX : Présentation de l'échantillon de l'étude.....	64
Tableau X: Causes des trois problèmes spécifiques.....	70
Tableau XI : Tableau récapitulatif de l'étude sur la gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences, un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB S.A.....	91

LISTE DES SCHÉMAS

<i>ÉLÉMENTS</i>	<i>PAGES</i>
Schéma I : Fiche d'emploi et de compétence au cœur des fonctions stratégiques de GRH.....	74
Schéma II : LA DÉMARCHE GPEC.....	82
Schéma III : Schéma du plan de formation à la croisée de deux logiques, selon Christophe Parmentierin L'Ingénierie de la formation, E2008yrolles.....	85

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

L'emploi : L'emploi représente une unité de fonctionnement et de création de valeur au sein d'une organisation. C'est un regroupement, sous un même intitulé, de plusieurs postes de travail ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences. On peut donc dénombrer au sein d'un emploi plusieurs postes.

Exemple : l'emploi de conducteur de véhicule administratif peut compter plusieurs postes de chauffeurs au sein d'une organisation.

La « qualification » désigne aussi bien le « niveau » que le « domaine » de formation d'un salarié. C'est la condition minimale souhaitable pour bien occuper un poste et garantir la bonne adéquation profil/poste. *Lorsque la qualification est mise en œuvre de façon satisfaisante en situation réelle de travail, on parle de compétence.*

La « compétence » est généralement définie comme un ensemble de **savoir** (attestée par le diplôme de base), de **savoir-faire** (éprouvée par une certaine expérience exprimée par le nombre d'années ou par le contenu) et de **savoir-être** (aptitudes managériales et comportementales), le tout mis en œuvre dans le cadre d'un poste donné.

L'effectif: L'effectif est l'outil humain de gestion dans toute organisation. Il est composé de l'ensemble des employeurs, de salariés que l'entreprise utilise pour atteindre ses objectifs.

Une bonne connaissance de sa structure et de ses caractéristiques est une condition préalable et essentielle à toute gestion prévisionnelle.

La planification des effectifs : ici, il s'agit de définir pour chaque emploi identifié, le nombre de postes prévus, le nombre de postes existants et déterminer l'écart entre ces deux informations afin de prévoir les actions de recrutement sur l'horizon retenu.

Le référentiel : un référentiel peut être défini comme un système de repérage permettant de situer un phénomène dans l'espace et dans le temps. C'est donc un repère, un ensemble de normes auxquelles l'on se réfère pour effectuer un choix de qualité.

En management, les référentiels sont des agrégats d'indicateurs qui permettent de renseigner sur des paramètres de qualité en montrant les données pouvant être prises comme normes.

Le profil : Le profil est l'indication des niveaux, domaines de formation et des expériences d'un individu ou d'un poste.

Exemple : profil du poste, profil du titulaire du poste.

Le Poste : Le poste est l'endroit où se réalise un ensemble de tâches ou d'activités lié à un emploi. Il est dit poste de travail lorsqu'il désigne le lieu où le salarié exécute son travail dans une période donnée.

La prévision : La prévision est l'estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance.

Sources des définitions : Cadres organiques *MDGLAAT (2010)*, *MEF (2012)*.

RÉSUMÉ

La Gestion des Ressources Humaines requiert l'utilisation d'outils spécifiques de gestion pour assurer une utilisation rationnelle des compétences et des effectifs. Les outils classiques que sont les modes opératoires, le dossier et le fichier du personnel aident généralement le gestionnaire à maîtriser, non seulement les procédures, mais aussi ses effectifs et leurs caractéristiques. Mais pour une gestion efficiente des RH, il faut des instruments d'analyse, de synthèse et de projection adaptés aux spécificités de l'organisation considérée qui permettent de détecter les anomalies, de mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus et de prendre les décisions qui s'imposent puis d'élaborer des plans d'actions cohérents.

Au Complexe Textile du Bénin "COTEB", ces instruments modernes de gestion du personnel font défaut et révèlent l'inadéquation de la pratique de planification des RH. Ce problème général se manifeste par : l'inadéquation profil /poste (problème spécifique 1), l'inexistence d'une démarche GPEC (problème spécifique 2) puis la non-maîtrise du taux de rotation du personnel (turn-over) et vieillissement du personnel existant (problème spécifique 3). Dans l'intention de contribuer à la résolution de ces problèmes, nous avons jugé utile de réfléchir sur le sujet « ***La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB S.A*** ».

Pour ce faire, nous nous sommes fixé pour objectif général de « contribuer à l'élaboration et à la mise en place d'outils stratégiques de pilotage du personnel du COTEB S.A » ; et pour objectifs

spécifiques « d'identifier les déterminants de l'adéquation profil /poste », « de contribuer à l'instauration d'une démarche GPEC » et « d'identifier les outils de mise en œuvre de la GPEC pour une gestion moderne du personnel ».

Ces objectifs représentent le fil conducteur de notre étude auquel s'ajoutent les hypothèses de recherche suivantes : « l'inadéquation profil/poste est due à l'inexistence de fiche d'emplois et de compétences » (hypothèse spécifique 1); « l'inexistence d'une démarche GPEC peut être expliquée par l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle des RH » (hypothèse spécifique 2); « la gestion non prévisionnelle des effectifs et compétences est due à la non utilisation des outils modernes de gestion » (hypothèse spécifique 3).

Afin de vérifier la pertinence des hypothèses, des enquêtes ont été menées auprès du personnel cible du COTEB S.A pour appréhender les causes, les manifestations et recueillir leurs suggestions de résolution de ces problèmes. Cela nous a permis d'établir le diagnostic de l'étude.

Au regard du diagnostic établi, des solutions ont été proposées. Elles consistent à suggérer l'élaboration des outils de pilotage du personnel du COTEB que sont : les fiches d'emplois et de compétences, la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, le plan de recrutement et le plan de formation. Ces outils de pilotage de la fonction ressources humaines sont suivis des conditions d'opérationnalisation et de conseils utiles.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	01
CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : PRÉSENTATION DU COMPLEXE TEXTILE DU BÉNIN “COTEB S.A” ET DESCRIPTION DES OBSERVATIONS DE STAGE	04
<i>Section 1 : Cadre physique de l'étude et diagnostic organisationnel et institutionnel</i>	05
<i>Paragraphe 1 : Cadre physique de l'étude</i>	05
<i>Paragraphe 2 : Le diagnostic organisationnel et institutionnel</i>	08
<i>Section 2 : Observations de stage et regroupement des problèmes par Centres d'intérêts</i>	23
<i>Paragraphe 1 : Les constats et observations de stage</i>	23
<i>Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt</i>	35
CHAPITRE PREMIER : DE LA PROBLÉMATIQUE À LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	39
<i>Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique</i>	40
<i>Paragraphe 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique</i>	40
<i>Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique</i>	49
<i>Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de l'étude</i>	55
<i>Paragraphe 1 : La revue de littérature relative aux éléments du tableau de bord de l'étude (TBE)</i>	55
<i>Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude</i>	61

CHAPITRE DEUXIÈME : DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	67
Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic.....	68
Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses.....	68
Paragraphe 2 : Etablissement des diagnostics.....	72
Section 2 : Propositions de solutions d'amélioration du système de planification des RH et conditions de leur mise en œuvre.....	73
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	73
Paragraphe 2 : Conditions d'opérationnalisation des propositions et construction du tableau de synthèse de l'étude (TSE).....	88
CONCLUSION	92
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	95



INTRODUCTION

Depuis 1990, de nouveaux défis sont à relever pour faire face à la mondialisation et à l'intensification des relations économiques. Pour se maintenir face à des concurrents toujours plus offensifs, les entreprises adoptent des stratégies visant à favoriser l'innovation, la flexibilité, l'employabilité, ou encore la polyvalence des salariés. Les ressources humaines représentent un facteur chaque jour plus important du bon fonctionnement et de la compétitivité des organisations.

En effet, dans un environnement technologique et socio-économique en perpétuelle évolution, les organisations sont constamment confrontées aux risques d'inadéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences disponibles, de vieillissement "inquiétant" du personnel et enfin de la prévision envisageable des départs afin de s'adapter au mieux aux nombreux changements de l'environnement.

Pour ce faire, les organisations doivent élaborer des outils dont leur mise en œuvre permet d'avoir une vue rationnelle de la demande future en ressources humaines et des besoins en redéploiement du personnel, en renforcement des capacités et de recrutement. Ce qui favorise le maintien de l'objectivité, la rationalité, la responsabilité et la transparence dans la prise de décision et, par conséquent, un environnement de travail largement compétitif. Dès lors, un outil stratégique de pilotage du personnel s'impose pour prévoir et limiter ces risques.

Il s'agit de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, Effectifs et Compétences (GPEEC) : outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives de volumes d'emplois et d'effectifs, des compétences requises et des équilibres budgétaires.

Face à cet environnement externe en perpétuelle mutation technologique, le COTEB S.A dispose-t-il d'outils lui permettant d'établir des liens entre son évolution et celle des ressources humaines afin de maintenir un bon niveau d'adéquation profil/poste ?

Les observations faites sur la question au cours de notre stage au service ressources humaines, ne nous permettent pas d'affirmer que COTEB S.A s'inscrit dans cette dynamique.

Voilà pourquoi il nous paraît important d'orienter nos réflexions sur le sujet intitulé ainsi qu'il suit : « ***La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB*** ».

La conduite de cette étude respecte les différentes étapes de la recherche - diagnostic. Il est ainsi nécessaire de présenter la structure d'accueil et de décrire les observations de stage qui ont permis l'identification de la problématique. Cette dernière n'est rien d'autre que le produit de l'état des lieux de base regroupé par centres d'intérêts (**chapitre préliminaire**). La méthodologie adoptée permet au regard du cadre théorique, de vérifier la pertinence des hypothèses de l'étude (**Chapitre premier**). Enfin, des solutions sont entrevues, pour éradiquer les causes réelles de la problématique mise en lumière par le diagnostic (**Chapitre deuxième**).

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE :

***PRÉSENTATION DU COMPLEXE TEXTILE
DU BÉNIN "COTEB S.A" ET DESCRIPTION
DES OBSERVATIONS DE STAGE***

Dans ce chapitre préliminaire, il est essentiellement question de définir les bases de l'étude, en passant par la restitution de l'état des lieux de la structure d'accueil. Pour ce faire, nous présentons, dans un premier temps, le Complexe Textile du Bénin (**Section 1**), puis dans un second temps un exposé des observations de stage et le regroupement des problèmes par centres d'intérêts (**Section 2**).

Section 1: Cadre physique de l'étude et diagnostic organisationnel et institutionnel

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisation (**Paragraphe 1**), puis à l'établissement du diagnostic organisationnel et institutionnel du COTEB à travers le **Modèle Intégré d'Organisation (Paragraphe 2)**.

Paragraphe 1 : Cadre physique de l'étude

L'historique du COTEB (**A**), précède la tentative de restructuration et le plan de relance (**B**).

A. Historique

Créée en 1971, sous l'appellation initiale d'Industrie Dahoméenne de Textile IDATEX devenue IBETEX après la nationalisation, le COTEB S.A, une société d'économie mixte, a bénéficié très tôt entre autres du concours financier de la BOAD et de la Banque générale de Belgique à travers le group belge d'ingéniering UCO, alors actionnaire au coté de l'Etat béninois.

Le COTEB a une capacité de transformation de trois mille (**3 000 tonnes**) de coton fibre par an et pour objectif d'exporter la quasi- totalité de la production vers le marché européen (France, Allemagne). Il est une société anonyme de droit privé implanté dans la zone industrielle à l'Ouest de la ville

de Parakou et sise au quartier Camp Adagbè, route inter état Parakou-Djougou. L'usine est prévue pour un effectif de **2245 employés**.

De 1988 à 1991, la reprise par les belges des équipements de l'IBETEX a nécessité la réhabilitation de ceux-ci. De 1991 à 1993, l'usine a connu une période de sous-activité qui a obligé l'actionnaire UCO à renoncer à son exploitation.

B. Tentative de restructuration et plan de relance

De 1993 à 1995, le COTEB, abandonné aux mains de l'Etat est resté dans l'attente d'un plan de restructuration et son exploitation n'a pas été profitable.

1. Tentative de restructuration

En 1995, un plan de restructuration a été adopté permettant la recapitalisation du COTEB (capital porté à deux milliards FCFA) notamment par reconversion des dettes de gros créanciers (SONAPRA, BOAD, BOA et ECOBANK), appuyé par les apports en numéraire de certains actionnaires privés.

En 2001, des difficultés traversées par le COTEB ont amené son CA à le placer sous "administration déléguée" avec l'appui du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi. La restructuration espérée n'a pas pu être opérée depuis lors.

En 2005, l'État béninois appuyé par la Banque Mondiale a commandité une mission d'audit, d'évaluation et d'élaboration du plan social du COTEB réalisée par un cabinet. Un atelier, courant novembre 2005, a été organisé pour valider le rapport de ce cabinet qui a proposé une nouvelle restructuration avec le désengagement de l'Etat du capital social et de la gestion, à travers l'actionnaire majoritaire qu'est la SONAPRA avec 54% des actions.

Dès le début de l'année 2006, la poursuite des activités est devenue très difficile au COTEB. Cette situation était prévisible dans la mesure où le

problème fondamental du manque de fonds de roulement n'avait pas trouvé de solution. Les activités se sont poursuivies tant bien que mal.

L'arrêt des activités est donc intervenu en juin 2006. Les négociations entre les travailleurs et le nouveau gouvernement par la rencontre du ministre chargé de l'industrie et en l'occurrence le Directeur général(DG) de la SONAPRA, Président du conseil d'administration du COTEB débouchent sur un nouveau plan de relance.

2. Plan de relance

Grâce à une synergie d'actions entre le ministre de l'industrie et le PCA, une communication sur le plan de relance a été de nouveau soumise au conseil des ministres qui l'a adoptée en ses séances des 30 et 31 octobre 2006. L'adoption de ce plan de relance est une action du chef de l'Etat et de son gouvernement dans le souci d'accompagner la promotion de la filière coton. Ce plan de relance finalisé par le gouvernement consiste en l'exécution d'un programme minimum qui tient compte du recentrage de la production de l'entreprise en fonction des moyens disponibles et l'appui financier de l'Etat.

L'exécution du plan de relance a permis la reprise effective des activités de production du COTEB dès le 31 décembre 2006. Cette relance effective des activités de l'entreprise a permis la réalisation d'un chiffre d'affaires de huit cent quatre millions neuf cent quatre vingt mille sept cent quatre vingt six (804 980 786) francs CFA en 2007 et de sept cent deux millions six cent cinquante deux mille sept cent treize (702 652 713) francs CFA en 2008. En 2009, le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une chute drastique et est estimé à trois cent quatre vingt millions deux cent quarante huit mille cinq cent trente quatre (380 248 534) francs CFA. Cette chute peut s'expliquer par la rupture de la matière première qu'est le coton.

Paragraphe 2 : Le diagnostic organisationnel et institutionnel

Le Modèle Intégré d'Organisation (MIO) est un modèle qui sert à décrire, analyser et à diagnostiquer les organisations. C'est une simplification de la réalité dans laquelle tant d'aspects différents s'influencent tous mutuellement. Il permet de mettre en évidence, les relations entre les différents éléments d'une organisation.

Le MIO comporte les éléments suivants : la mission, la structure, le contexte général, les outputs et l'input.

A. Mission

Le COTEB a pour mission d'assurer la pleine satisfaction et la fidélisation des clients tant sur le marché national qu'international avec des produits de bonne qualité et à un coût raisonnable et accessible.

B. Structure organisationnelle

La structure du COTEB est globalement subdivisée en deux (2) catégories d'organes qui fonctionnent en harmonie pour atteindre les objectifs de la société. Ce sont : les organes de décision et les organes opérationnels.

1. Les organes de décision

Il s'agit de :

1.1. L'Assemblée Générale (AG)

Elle est l'instance suprême de décision. Elle comprend les actionnaires, le conseil d'administration et les ministres concernés.

1.2. Le Conseil d'Administration (CA)

La société est administrée par un conseil d'administration investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion des biens et affaires de la société et pour faire ou autoriser tous les actes relatifs à son objet. Il a notamment les pouvoirs suivants qui sont seulement indicatifs, mais non limitatifs : il définit la

politique générale de la société, nomme et révoque tous directeurs fondés de pouvoirs, employés de la société, fixe les avantages et salaires. Il convoque l'assemblée générale et arrête les comptes à lui soumettre.

1.3. La Direction générale (DG)

Elle est dirigée par un Directeur général nommé par le conseil d'administration et qui est chargé d'assurer la gestion du COTEB. Elle supervise les activités des différents services.

2. Les organes opérationnels

Il s'agit des services suivants : le Service de l'Administration et du Personnel (SAP) ; le Service Commercial et Marketing (SCM) ; le Service Approvisionnement (SA) ; le Service Comptable et Financier (SCF) et le Service Industriel (SI).

2.1. Le Service de l'Administration et du Personnel (SAP)

Ce service est chargé de la mise en œuvre des systèmes et politiques de gestion administrative du personnel et des moyens généraux (parc automobile, immobilisation). Il a pour activité : la gestion des carrières des salariés, la conception de la gestion des relations au travail, le règlement des conflits de travail et le suivi des dossiers devant l'inspecteur du travail et les juridictions compétentes. Ce service comprend deux sections :

- La Section Administration et Moyens Généraux (SAMG)

Elle est chargée de la gestion administrative du personnel, de l'approvisionnement en fourniture de bureau, de la gestion et de la distribution des produits d'entretien et des produits pharmaceutiques.

- La Section Gestion du Personnel et Paie (SGPP)

Cette section s'occupe d'une part du traitement de salaire des travailleurs et d'autre part de la gestion et du suivi du personnel à travers l'élaboration du

fichier de déclaration des agents à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

2.2. Le Service Commercial et Marketing (SCM)

Il est composé de trois(03) sections : la Section Action Commerciale, la Section Marketing et le centre commercial de Cotonou.

Ce service dispose actuellement de trois (03) boutiques de vente de gros et détails dont deux sont à Parakou et une à Cotonou.

2.3. Le Service Approvisionnement (SA)

Il est chargé d'assurer sur la demande des sections de production de l'usine, les achats, les approvisionnements et les commandes de matières premières, fournitures de bureau et autres consommables.

2.4. Le Service Comptable et Financier (SCF)

Il s'occupe de toutes les opérations comptables, financières et fiscales du COTEB afin de garantir à ce dernier une rentabilité optimale et une sécurité satisfaisante de son patrimoine. Les activités du SCF sont coordonnées par un chef de service qui assure la supervision.

Le service est divisé en deux (02) sections : la Section Comptabilité Générale et Trésorerie (SCGT) et la Section Comptabilité Analytique et Matière (SCAM).

2.5. Le Service Industriel (SI)

Il est chargé d'organiser la bonne marche de la production dans l'usine, et est composé de cinq(05) sections de production à savoir : la section filature, la section tissage, la section finition, la section conception et la section services généraux. (Voir annexe 4)

A ces services s'ajoute la Cellule Statistique et Prospective (CSP) qui assiste l'Administrateur délégué pour tous les problèmes techniques qui touchent à la vie de l'usine et de la tenue des statistiques à divers niveaux. Elle

assure à travers la section Contrôle Qualité et Quantité (CQQ) les activités de suivi de la production, de la conformité des produits dans le cadre de la démarche qualité.

C. Contexte général

Ce sont des variables qui exercent une influence sur la société. Au nombre de ces variables, il faut citer l'économie, la technologie et l'environnement politico- légal.

1. Environnement économique

Depuis l'historique conférence des forces vives de la nation de février 1990, le Bénin s'est engagé sur la voie du libéralisme économique, caractérisé par l'initiative privée, la libre concurrence, la recherche du profit, offrant ainsi la chance de mettre sur orbite le développement commercial et économique. C'est donc dans ce type d'environnement qu'évolue le COTEB.

L'environnement économique du COTEB se caractérise principalement par un faible pouvoir d'achat de la population, ce qui freine peut-être son désir de se présenter dans les boutiques du COTEB.

C'est pour cela que le COTEB S.A doit concentrer ses efforts sur un meilleur rapport qualité-prix pour encourager une grande partie de la population ayant un revenu moyen voir faible à consommer ses produits.

2. L'environnement technologique

Une entreprise qui se veut compétitive doit utiliser une technologie de pointe qui lui permet d'atteindre ses objectifs. À ce titre, le COTEB S.A est très en retard du fait de la vétusté de ses équipements datant de quarante ans (40 ans) et qui constitue un handicap majeur l'empêchant de saisir toutes les opportunités d'affaires sur le plan national, régional et international.

3. L'environnement politico-légal

Le Bénin a opté depuis 1990 pour un système démocratique caractérisé par le multipartisme intégral, la liberté d'association, la laïcité de l'Etat. Il est donc caractérisé par un environnement politique et économique libre. Le système politique, législatif, conventionnel, règlementaire et administratif définissent le cadre dans lequel les entreprises (employeurs) et travailleurs (employés) mettent en œuvre leurs activités.

Le COTEB est une Société (Industrielle) Anonyme placée sous la tutelle du ministère de l'industrie.

D. Les outputs

Ce sont les produits et services. Le Complexe Textile du Bénin (COTEB) est une société anonyme à vocation industrielle, ayant pour objet la production d'une gamme variée d'articles allant du fil de coton aux vêtements, et la commercialisation des produits manufacturés sur les marchés national, régional, et même international. À cet effet, le COTEB a pour activités, la réalisation de toute opération de filature, tissage, finissage (teinture) ainsi que la confection de tous tissus ou produits textiles en prêt-à-porter (des tee-shirts, des maillots de corps) et autres articles (des serviettes, des draps) sans oublier la fabrication des bâchettes.

E. Les inputs

Ce sont les ressources disponibles ou potentielles pour générer des produits.

1. Les ressources financières

Les ressources financières du COTEB sont constituées, entre autres :

- de subventions qui peuvent lui être accordées par les pouvoirs publics nationaux ou internationaux ;

- des ressources propres générées par les activités du COTEB par la vente des produits finis ou semi-finis dans un but de réinvestissement et de fonctionnement ;
- d'emprunts constituant essentiellement son financement externe.

2. Les ressources matérielles

Le COTEB dispose d'un bloc administratif et d'un terrain de 31 ha avec titre foncier. Il dispose également d'un ensemble de machines réparties dans quatre (4) sections de production (Filature, Tissage, Finition, Confection) qui travaillent en chaîne. Les sections sont organisées sous forme de grands ateliers. Certains équipements datent de la création de l'entreprise et sont par conséquent vieux mais encore fonctionnels.

3. Les ressources humaines

Le COTEB dispose actuellement de trois (03) catégories de salariés : des permanents, des contractuels et des occasionnels.

Il a employé à plein temps, au cours de l'année 2011, pour son fonctionnement régulier, **242 salariés**. A ceux-là, il convient d'ajouter **178 salariés** considérés comme collaborateurs extérieurs ou salariés occasionnels. Cette catégorie de salariés est utilisée pour renforcer le personnel de la confection, lorsque l'entreprise a assez de commandes urgentes à exécuter.

Il convient de préciser que cette dernière catégorie ne fait pas l'objet de la présente étude.

La configuration des ressources humaines présentée ci-dessous a pour objectif de permettre au COTEB d'avoir une visibilité sur l'état actuel de son personnel. Il s'agit donc de faire ressortir les principales caractéristiques du personnel du COTEB tel qu'il se présente lors de la réalisation de l'étude.

3.1. L'effectif du personnel

L'effectif du personnel de COTEB est de quatre cent vingt (**420** salariés). Cet effectif comprend non seulement les salariés permanents (**239** salariés) mais aussi les salariés contractuels (**03** salariés) et les occasionnels (**178** salariés).

3.2. Les caractéristiques des ressources humaines

Il s'agit de faire une analyse démographique du personnel du COTEB. Les informations recueillies au niveau de la structure permettent d'analyser les caractéristiques du personnel par la pyramide des âges et la pyramide des départs à la retraite, la répartition du personnel par sexe et par catégorie, par ancienneté et par nature de contrat.

Répartition du personnel par sexe

L'analyse des caractéristiques du personnel du COTEB suivant le sexe a permis d'obtenir la configuration ci-après :

<i>Sexe</i>	<i>Effectif</i>
Masculin	225
Féminin	17
Total	242

Tableau I

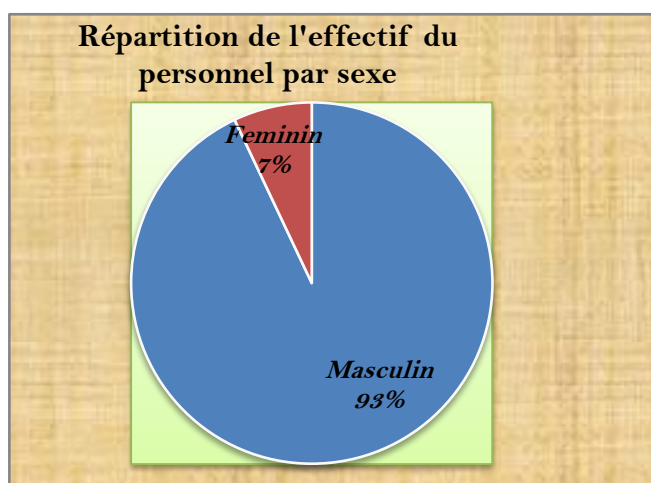


Figure I : Répartition du personnel par sexe

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

La lecture de ce graphique montre que seulement **7%** de l'effectif total du COTEB, est composé de femmes. Ce qui paraît faible dans un environnement où la gouvernance selon l'approche genre est fortement prônée.

Répartition du personnel par catégorie professionnelle

La répartition par catégorie est un exercice fondamental dans la gestion des compétences des ressources humaines. Elle permet d'évaluer l'étendue des qualifications du COTEB.

<i>Catégorie socio professionnelle</i>	<i>Effectifs</i>
Cadres et Assimilés	16
Agents de Maîtrise	22
Ouvriers ou Agents Catégoriels	204
Total	242

Tableau II

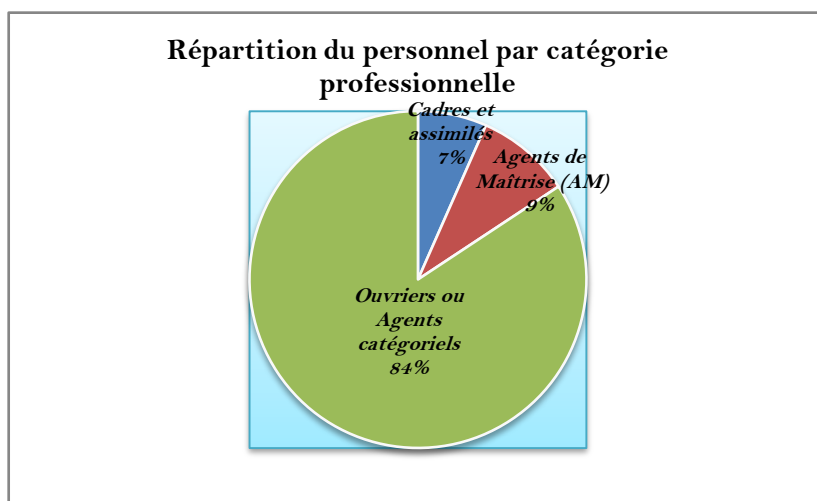


Figure II : Répartition du personnel par catégorie professionnelle

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

La lecture de ce graphique permet de conclure que la répartition catégorielle du personnel n'est pas équilibrée. Les cadres et agents de maîtrise représentent **15,71%** du personnel, contre les salariés de la dernière catégorie qui représentent **84,3%**.

Répartition du personnel par catégorie professionnelle et par nature du contrat

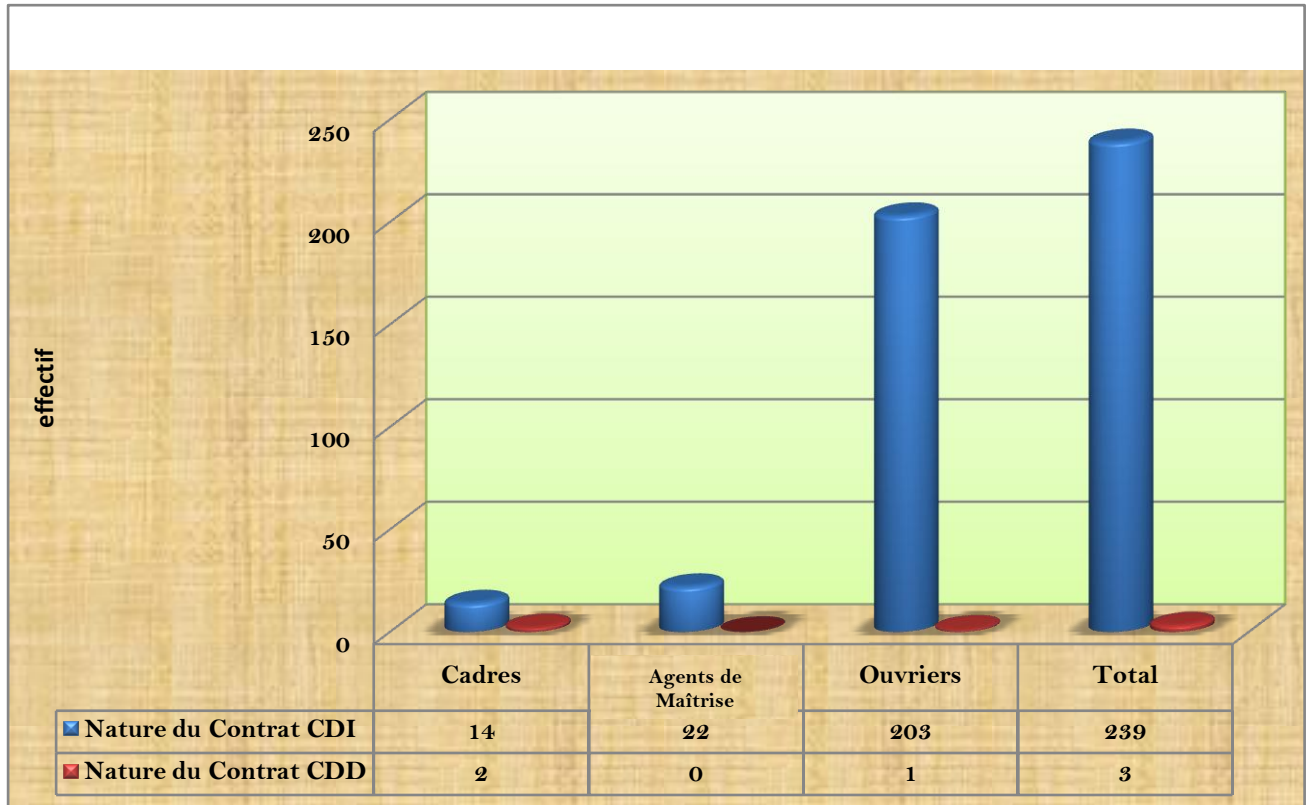


Figure III : Répartition du personnel par catégorie professionnelle et par nature du contrat

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

Il est à noter à travers ce graphique que les salariés permanents du COTEB constituent la majeure partie du personnel, ce qui représente une force pour la société en matière de *planification durable des effectifs et des compétences*.

Répartition du personnel du COTEB par service

Services		Effectif
Administration	-	67
usine	Filature	57
	Tissage	41
	Finition	16
	Confection	35
	Services Généraux	26

Tableau III

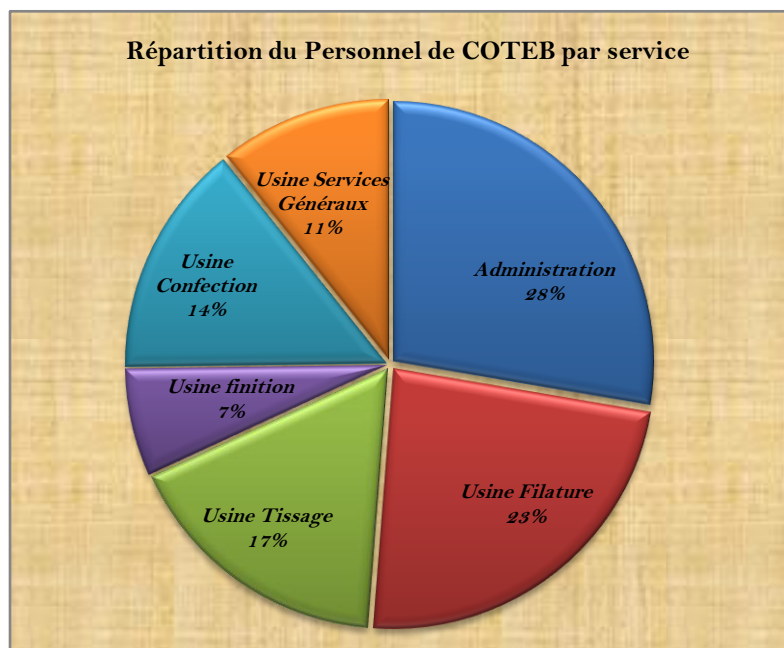


Figure IV : Répartition du personnel du COTEB par service

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

Il ressort de cette figure que le personnel de l'usine représente **72,32%** de l'effectif, contre **27,68%** pour le personnel administratif.

Répartition du personnel par catégorie professionnelle, par sexe et par nature du contrat

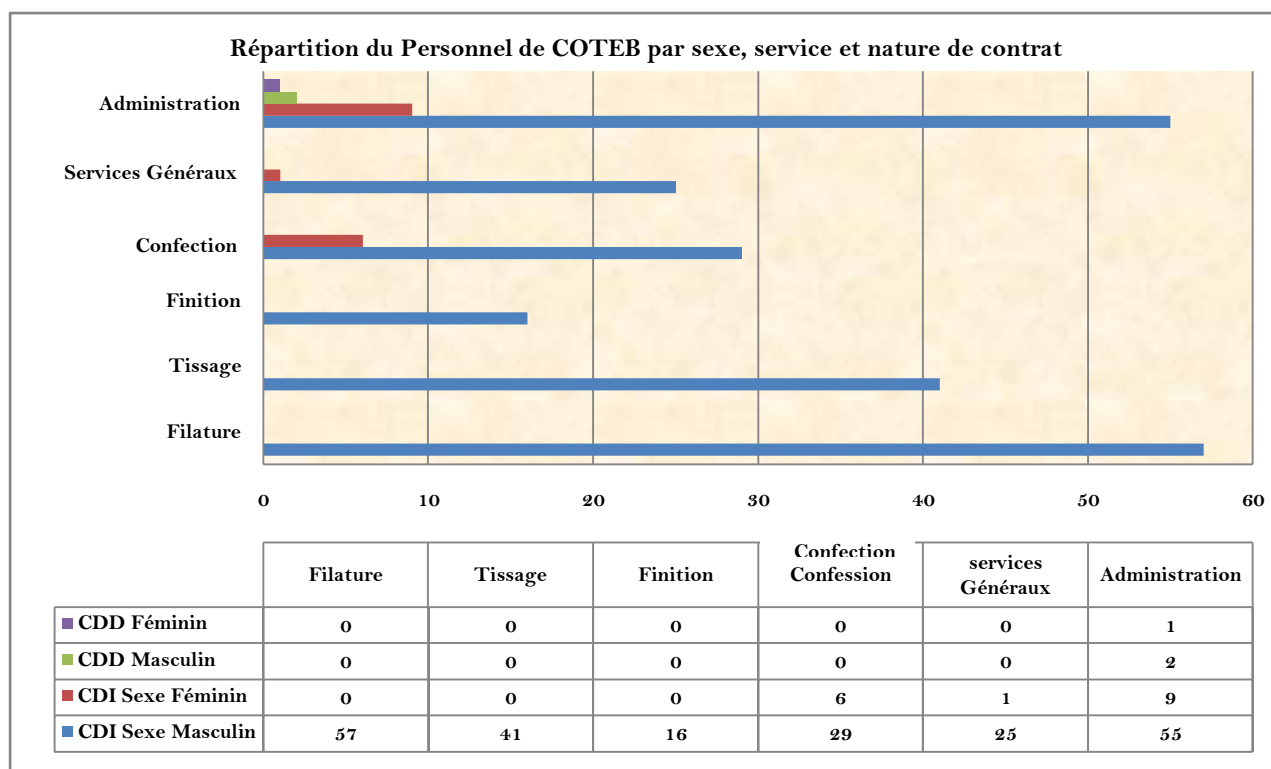


Figure V : Répartition du personnel par sexe, service et nature de contrat

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

L'analyse des données montre que le personnel féminin est pratiquement inexistant dans l'usine. Il représente seulement **2,89%** de l'effectif total.

Répartition du personnel par tranches d'âge et par sexe

La structure du personnel suivant l'âge et le sexe permet d'avoir les résultats suivants:

Tranche d'âge	Masculin	Féminin
moins de 30 ans	0	0
[30;35[1	0
[35;40[21	8
[40;45[48	2
[45;50[38	2
[50;55[49	3
[55;60[68	2
60 an et plus	0	0

Tableau IV

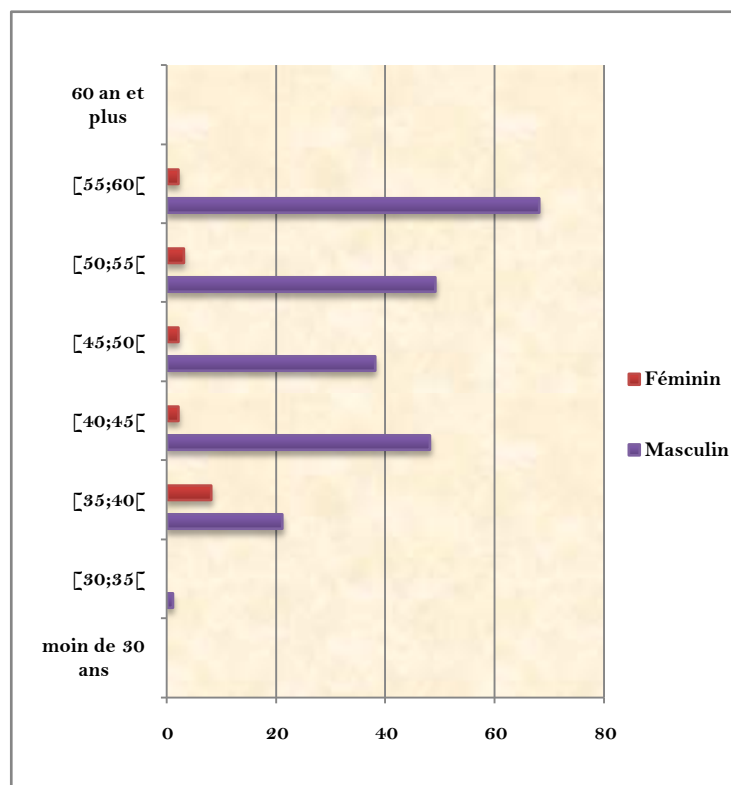


Figure VI : Répartition du personnel par tranches d'âge et par sexe

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

L'examen des données fait apparaître que les salariés ayant moins de 40 ans ne représentent que **12,41%** de l'effectif total des salariés. On constate un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. La figure VI présente les caractéristiques d'une pyramide à *"champignon"* et fait transparaître que le personnel du COTEB est vieillissant.

Répartition du personnel par groupe d'âge et par catégorie au 31/12 /2011

Age	Catégories		
	Cadres	Agents de Maîtrise	Ouvriers
moins de 30 ans	0	0	0
[30;35[0	0	1
[35;40[0	0	22
[40;45[3	4	41
[45;50[3	5	40
[50;55[3	2	35
[55;60[7	11	65
60 an et plus	0	0	0

Tableau V

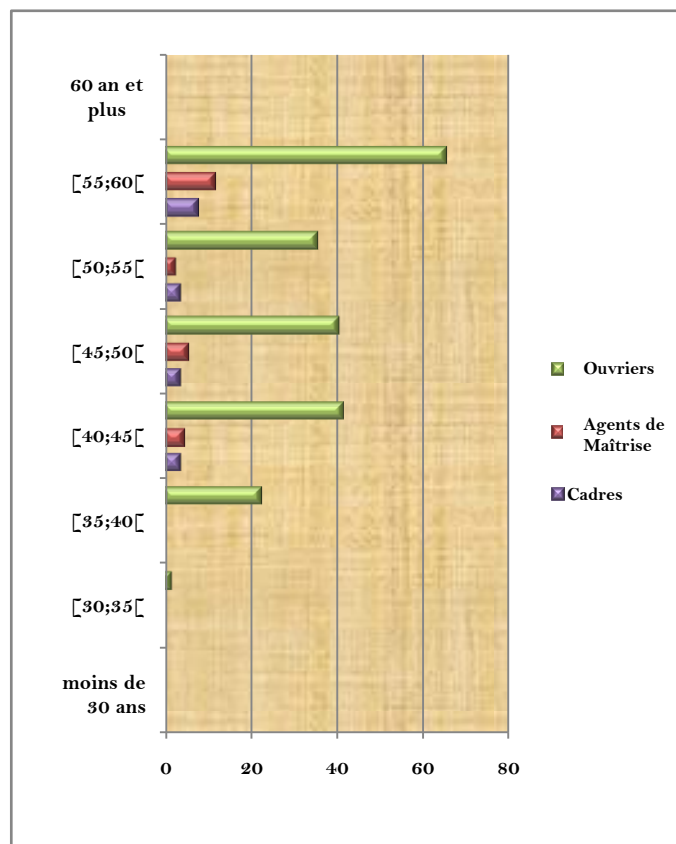


Figure VII : Répartition du personnel du COTEB par groupe d'âge et par catégorie

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

La situation ci-dessus décrite montre un déficit sévère de jeunes salariés au niveau de toutes les catégories. **74, 79%** du personnel ouvrier ont un âge supérieur ou égal à 40 ans. *Le COTEB sera confronté à ce déficit à moyen terme si une véritable politique de gestion prévisionnelle des RH n'est pas mise en place dès à présent.*

Répartition par ancienneté et par catégorie du personnel

L'ancienneté du personnel est un critère qui relève à la fois de l'analyse quantitative et qualitative en ce sens qu'elle permet de déterminer le pourcentage de personnes susceptibles de partir à la retraite (donc d'influencer sur les effectifs du COTEB) et aussi d'apprécier le profil en terme de nombre d'années d'expérience et d'écart entre les générations. La répartition suivant ce critère nous permet d'avoir la figure qui suit :

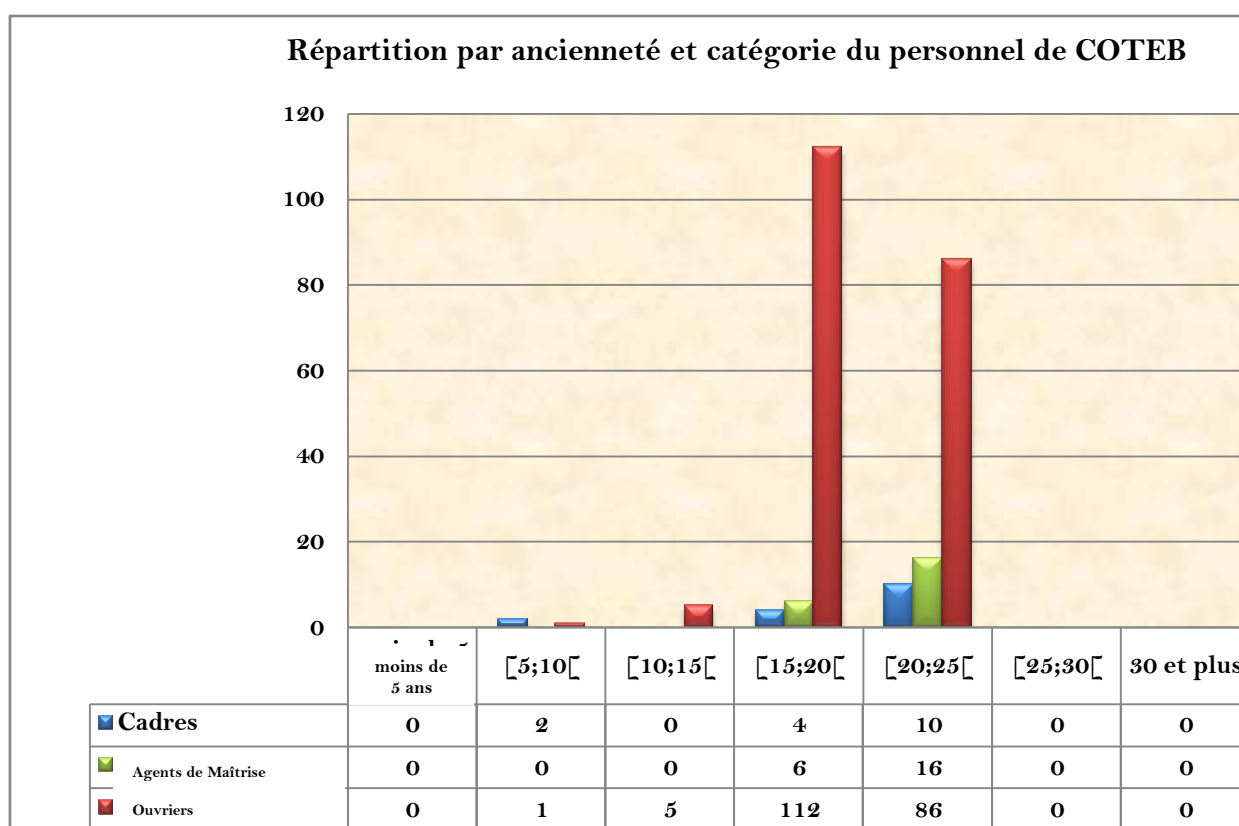


Figure VIII : Répartition par ancienneté et par catégorie du personnel

Source : Donnée de l'étude, décembre 2011

L'examen des données fait apparaître que seulement **3,31%** du personnel ont moins de quinze (15) ans de service, **46,3%** ont plus de 20ans de service et pourraient très probablement jouir des droits à la retraite dans les prochaines

années. Cela relève la tendance qu’une part importante du personnel dont les plus expérimentés quitterait la société dans les années à venir, ce qui occasionnerait une perte de compétences qu’il faudrait nécessairement compenser par une *maîtrise du turn-over*.

Répartition par catégorie et par année des salariés devant faire valoir leurs droits à une pension de retraite de 2012-2016

L’analyse du personnel par date de départ à la retraite permet de dresser le tableau suivant, par catégorie professionnelle :

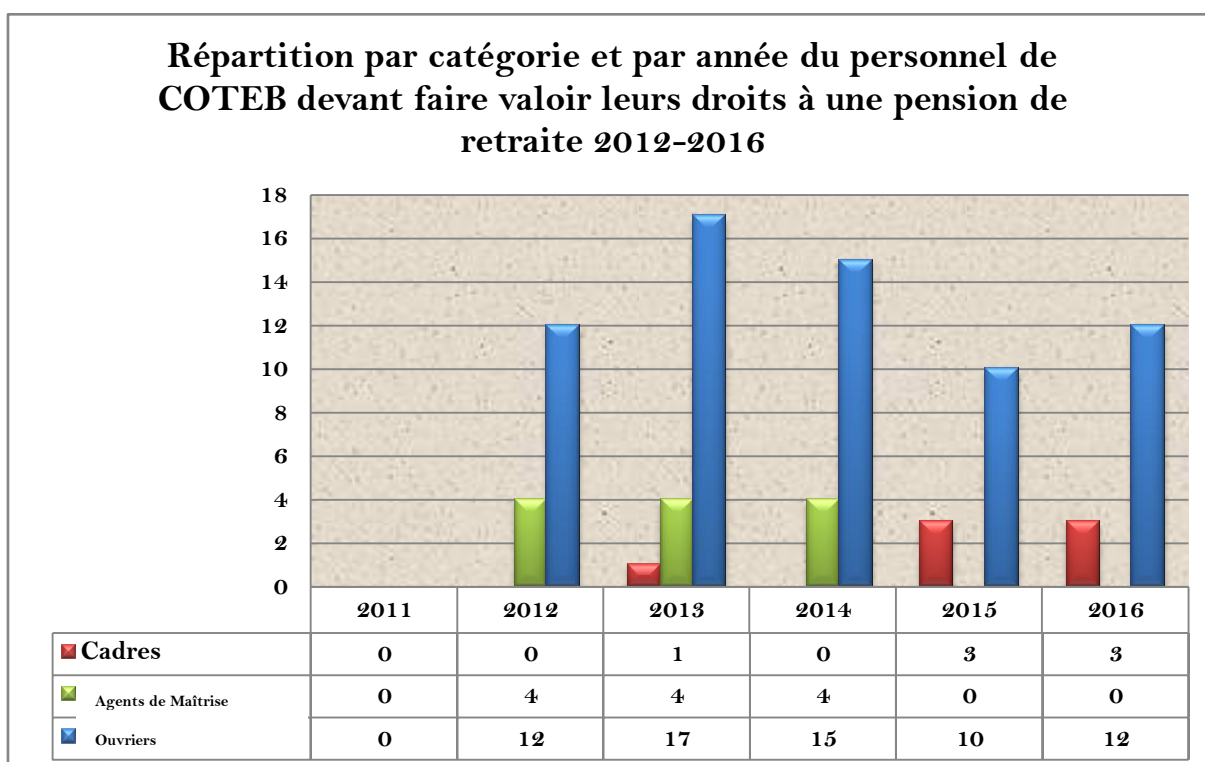


Figure IX : Pyramide des départs à la retraite de 2012 à 2016

Ici les agents contractuels n’ont pas été pris en compte à cause de la nature de leur contrat.

Source : Donnée de l’étude, décembre 2011

Au nombre des salariés, ceux de la catégorie “ouvriers” sont les plus dominants. Ils sont **66** sur les **85**, soit un poids de **77,65%**.

Le point culminant de ces départs sera atteint en 2013 où **25,88%** du personnel seront appelés à faire valoir leurs droits à une pension de retraite.

La description critique des activités du service au regard de ses attributions d'une part, et l'appréciation des attributions dévolues au service eu égard aux principes et pratiques de GRH, d'autre part seront d'une grande utilité.

Section 2 : Observations de stage et regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Le regroupement des problèmes par centres d'intérêts (**Paragraphe 2**) n'est rien d'autre que le produit des observations de stage (**Paragraphe 1**).

Notre stage s'est déroulé au Service Administration et Personnel (SAP) dans la mesure où c'est ledit service qui constitue le centre de gestion des ressources humaines au sein de ladite société. Cependant et pour les nécessités de rédaction du mémoire, des échanges ont eu lieu avec de nombreux Chefs (Chef de service RH, Chef du département production, Chef de section administration et personnel) et même des agents d'exécution de la société. Nous avons eu aussi à faire des constats et observations qui sont de différents ordres.

Paragraphe 1 : Constats et observations de stage

Il s'agit des constats d'ordre organisationnel (**A**), constats relatifs aux activités RH (**B**) et des constats relatifs aux outils de pilotage de la fonction RH (**C**).

A. Constats d'ordre organisationnel

Le SAP dispose de quatre salariés dont un cadre C₁ qui est le chef de service, titulaire d'une maîtrise en sciences de gestion et d'un diplôme du cycle I de l'EPAC, de deux chefs sections dont l'un titulaire du CEFEB (plus niveau de la classe de quatrième) avec plus de 33 ans d'expériences (il occupait le poste de Chef section Administration et Personnel depuis février 1977) et l'autre (Chef de section paie) titulaire d'un CAP.

Cet effectif restreint s'est révélé insuffisant pour la réalisation des tâches du service. Il ne permet pas non plus la spécialisation et la responsabilisation de chaque salarié pour des tâches bien déterminées.

Si le SAP compte un effectif de quatre (04) salariés, seuls deux (02) accomplissent les actes de carrière pour deux cent quarante - deux (242) salariés auxquels s'ajoute le personnel occasionnel d'environ cent soixante - dix huit (178) soit un total de deux (02) salariés gestionnaires pour quatre cent vingt (420) salariés, ce qui correspond à un **ratio** de 1 salarié gestionnaire pour deux cent dix (**210**) employés. On note donc une **situation de sous effectif au niveau du SAP**.

Au SAP, aucun des quatre postes n'est occupé par un spécialiste des ressources humaines. Il en est de même pour les autres postes. Par exemple, le poste de chef de service commercial est occupé par un employé titulaire d'un BAC série D plus deux ans en droit, celui de chef de service approvisionnement est occupé par un salarié titulaire d'une maîtrise en sciences naturelles. On remarque donc une **inadéquation entre les postes et les profils**.

Le COTEB dispose d'un personnel dont la majorité a accumulé au moins une quinzaine d'années d'expériences professionnelles. Ceci peut favoriser l'exécution efficiente des tâches qui leur sont confiées. Ce lourd bagage de connaissances pratiques devrait permettre aux responsables d'atteindre les objectifs qu'elles se seraient fixés. A titre illustratif, nous avons constaté que le chef département finition a accumulé 35ans d'expérience à son poste (il

occupait ce poste depuis août 1976). On retient donc que le **personnel a une expérience professionnelle avérée.**

Les diverses autorités du COTEB soucieuses d'offrir aux étudiants en fin de formation un lieu de stage pour la rédaction de leurs mémoires, rejettent très peu de demandes de stage, un acte méritoire qu'il importe de souligner. Mais, cela n'est pas sans conséquence car la période de stage étant la même pour la plupart des étudiants (notamment ceux du BTS et Licence Professionnelle), on observe un encombrement de la Section Administration et Personnel. On note ainsi une **insuffisance dans la planification des stages académiques.**

Les employés du service RH ont à leur disposition deux (2) micro-ordinateurs dont un en état approximatif de marche. La société ne dispose qu'un seul matériel roulant. De même, il est à noter que la société ne dispose plus depuis des années des moyens modernes de communication tels que l'internet, le fax et le télex. Ces différents constats dénotent d'un manque visible de moyens de travail. On note donc une **insuffisance des moyens de travail.**

Nonobstant, tout ce qui précède, il existe sur les lieux de travail une certaine cohésion. Les échanges sont souvent empreints d'une certaine cordialité. Il est difficile de distinguer salariés du COTEB des stagiaires. Le travail y est vraiment agréable. On retient ici une **bonne ambiance de travail.**

Par ailleurs, le COTEB dispose d'une clientèle potentielle qui apprécie ses produits au niveau de la région, de la sous-région comme à l'international. On dégage alors l'existence **d'une clientèle en potentiel.**

Le COTEB présente un avantage pour le développement économique du Bénin car son fonctionnement selon les règles de l'art aura un impact sur la promotion de l'emploi (environ **2242 emplois**). Par conséquent, une réduction du taux de chômage. On note donc une **possibilité de création d'emploi.**

Le COTEB reste menacé par l'invasion du marché local par les produits asiatiques et occidentaux (friperie) vendus à des prix relativement bas. Il reste encore caractérisé par l'inexistence d'une politique commerciale plus agressive.

On note donc une forte **concurrence sur le marché local**.

Les ressources humaines constituent aujourd'hui un maillon important dans la vie de toute organisation. Pour les gérer, un certain nombre d'activités sont mises en œuvre. Après ces constats d'ordre organisationnel, notre séjour au SAP nous a permis d'observer et de suivre l'exécution des différentes activités qui y sont menées, les outils utilisés et les politiques pratiquées. Nous présentons d'abord, les activités de gestion des ressources humaines observées et les problèmes y afférents.

B. Constats relatifs aux activités RH

Dans l'ensemble, ces activités concernent : la gestion et le suivi des carrières des salariés (1), le recrutement (2), la formation (3), l'appréciation des performances (4), la rémunération (5), la motivation au travail (6), relation collective de travail (7), management et leadership (8), prévoyance et sécurité sociale (9).

1. La gestion et le suivi des carrières

La gestion des carrières peut être définie comme étant « l'ensemble des activités qui visent à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les différents actes qui affectent la vie professionnelle du travailleur depuis son entrée jusqu'à sa sortie de l'entreprise »¹

¹ HOUNHOUENOU, C. O. (2010) : « Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP », UAC, ENAM, GRH, Cycle II p 17.

Dans la pratique, le SAP se charge uniquement de la gestion administrative du dossier des salariés. Il n'assure pas la prise d'acte d'avancement et de promotion.

Par ailleurs, au Service Administration et Personnel et plus précisément à la Section Administration et Personnel, beaucoup de travaux continuent d'être manuels. Ce qui n'augure pas d'une gestion efficace et performante. Cela entraîne *une sage lenteur dans l'exécution des tâches*. Le système de gestion des dossiers des salariés n'est pas opérationnel. Une informatisation de cette gestion s'avère nécessaire.

S'agissant de la gestion des absences, nous avons constaté qu'il n'existe pas un fichier électronique du personnel permettant de gérer et de suivre les congés au fur et à mesure que les salariés en bénéficient. Il n'y a pas également un fichier permettant de répertorier tous les salariés ayant bénéficié des autorisations d'absence afin de les déduire des congés à venir. On constate que tout se fait manuellement sur un papier grand format. On note donc une **gestion peu orthodoxe des carrières**.

La gestion des Ressources Humaines impose au SAP, la maîtrise des dates de départ à la retraite des salariés. Dans ce cadre, la Section Administration et Personnel a établi une liste qui fait état de tous les salariés avec leur date probable d'admission à la retraite. On note donc une **maîtrise des dates probables de départ à la retraite des employés par le SAP**.

2. Le recrutement

Le recrutement est une opération qui consiste à chercher, pour chaque emploi d'une organisation, la personne convenable, qui a les capacités voulues, les aptitudes nécessaires pour occuper cet emploi. Ainsi, la qualité d'un recrutement se mesure-t-elle au résultat de l'adéquation qui existe entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Cette opération 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.

Au COTEB, les recrutements se font généralement sans aucun test, sans aucune procédure ; dans ces conditions, le risque est grand de recruter des personnes n'ayant pas les qualifications nécessaires pour pouvoir occuper les postes vacants ou offerts. De même, ces recrutements ne tiennent pas compte des besoins réels en personnel. On assiste donc à des **pratiques de recrutement dépourvues d'objectivité.**

3. La formation

La formation est le mécanisme par lequel, une organisation adapte ses ressources humaines à l'évolution technologique ou à l'emploi.

Au COTEB, les salariés recrutés sans test ne suivent aucune formation avant de commencer à travailler. De même, tout au long de leur carrière, seul le personnel d'encadrement bénéficie de quelques stages de perfectionnement qui ne sont pas opérationnels face aux difficultés actuelles.

Nous avons constaté qu'aucun des salariés du SAP n'a reçu une formation adéquate en Gestion des Ressources Humaines. Ceux-ci sont obligés de se débrouiller pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans la gestion d'un personnel dont l'effectif actuel est de deux cent quarante et deux (242) salariés. De même, le SAP ne dispose pas d'un budget de formation. On note donc **l'inexistence d'un plan de formation.**

4. L'appréciation des performances des ressources humaines

L'appréciation des performances 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.

Il est tout à fait normal que les salariés du COTEB puissent être appréciés sur la base du travail abattu. Comment apprécier les salariés s'ils ne leur sont pas assignés des objectifs clairs à atteindre ? Les chefs services et sections ne s'intéressent pas à l'appréciation des employés. S'agissant donc de l'appréciation du personnel, nous pouvons retenir qu'il n'existe pas un système d'évaluation des performances du personnel. On dégage alors l'inexistence **d'un système d'appréciation des performances du personnel.**

5. La rémunération

La rémunération est un des éléments essentiels du contrat de travail. C'est la contrepartie du travail fourni. Elle est pour l'immense majorité des salariés, l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Dans tous les cas, elle doit respecter le principe d'équité interne.

Au COTEB, la rémunération est fonction de la présence au poste de travail et au pointage des salariés. Pour d'autres, elle est fonction de la responsabilité. On constate l'inexistence des primes de rendement (mais ceux de logement et transport existent). Donc, la rémunération ne prend pas en compte le mérite réel de l'employé. On remarque que la **rémunération n'est pas basée sur le mérite réel du salarié.**

6. Motivation au travail

La rétribution monétaire même si elle n'est pas suffisante, représente un levier fondamental pour réussir la motivation des RH.

Or, au COTEB, l'état des lieux révèle que dans le rang des travailleurs de la société, c'est la grande désignation. Ils ne savent plus à quel saint se vouer. Les salaires des mois de septembre à décembre 2011 sont perçus avec un grand retard. On retient donc l'inexistence **d'un système de motivation.**

7. Relations collectives de travail ou relations professionnelles

La convention collective de travail est un accord ayant pour objet de régler les rapports professionnels entre les employeurs et les travailleurs soit d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises soit d'une ou plusieurs branches d'activité. Elle est toujours réputée plus favorable que ce que prévoit la loi.

Tout au long de notre stage, nous avons eu l'occasion de constater que le COTEB ne dispose pas de ce document permettant d'une part de s'adapter à des conditions particulières de la société et aux normes du travail, de combattre le népotisme, le clientélisme, le favoritisme et de favoriser l'harmonie et le climat social d'autre part. On note donc l'inexistence **d'une convention collective de travail**.

8. Management et Leadership

Le management peut être défini comme le métier qui consiste à conduire dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs, conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

Quant à la notion de leadership, il se définit comme la capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes pour atteindre les objectifs fixés.

Il est souhaitable que le bon manager puisse développer des aptitudes de leader pour atteindre efficacement les objectifs de l'organisation et que le leader soit capable de recourir à des styles de management pour amener les collaborateurs à atteindre le résultat attendu. Le responsable au sommet stratégique doit faire preuve de flexibilité, de rigueur, d'esprit d'initiative et de bien d'autres aptitudes pour favoriser la performance de ses collaborateurs et par conséquent celle de l'organisation.

Tout ceci n'est que de pure idéologie au COTEB. Après plus de trois mois de stage, nous n'avions pas eu la chance de faire la connaissance du premier Responsable du COTEB. Nous avons fini par constater que le COTEB ne dispose plus juridiquement d'un Directeur général. Actuellement, il est dirigé par un gestionnaire provisoire pour une durée de trois mois (03) cumulativement avec son poste de Directeur régional de la SONAPRA. Il assume cette responsabilité depuis le 17 septembre 2009. Le mandat prévu pour une durée de trois mois s'est transformé en vingt sept (27) mois. On peut retenir que le gestionnaire provisoire est dans une *illégalité notoire*. Parlant de son mode de gestion, il n'a pas une lettre de mission définissant les objectifs généraux et spécifiques de la mission dont on pouvait attendre des résultats. Un cahier de charges fonctionnelles avec une obligation de résultats n'a jamais été élaboré pour conduire et suivre les actions menées. Il ne dispose pas d'un plan d'action concret. Des rapports d'activités n'ont été jamais produits : la conséquence est qu'il n'y a jamais eu de réunion du Conseil d'Administration. Le dernier conseil d'administration s'est tenu le 27 mars 2009, donc bien avant son arrivée.

Aujourd'hui, nous pouvons dire que le COTEB n'a pas un problème de trésorerie, ni de vétusté des machines mais plutôt un problème d'homme porteur d'une vision, dynamique, pouvant développer une vision globale et partagée par tous à la société COTEB. On note donc **l'inexistence de management et de leadership au niveau du sommet stratégique.**

9. Sécurité et prévoyance sociale

Au regard des dispositions de la loi n° 98-019 du 21 mars 2003 en son article 25 in fine, « *les cotisations dues à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale sont portables et non transférables* ». Elles doivent être versées à la CNSS par l'employeur, dans un délai de quinze (15) jours maximum, suivant la fin de la période à

laquelle elles se rapportent (confère articles 27 et 30). Le paiement est mensuel si l'employeur dispose d'un effectif de vingt (20) salariés et plus, trimestriellement dans le cas contraire. Les employeurs n'ayant pas respecté leurs obligations sont passibles de majorations de retard dont le taux est de 1,5% par mois ou fraction de mois de retard. Nous avons constaté après des échanges avec certains responsables et ouvriers de la société que les cotisations n'ont plus été versées à la CNSS par l'employeur depuis plusieurs années, environ cinquante quatre (54) semestres. C'est d'ailleurs le célèbre refrain de tout le personnel. On note donc le **non versement des cotisations sociales par l'employeur depuis des années.**

C. Constats relatifs aux outils de pilotage et aux politiques RH

Il s'agit des constats relatifs aux outils de pilotage de la fonction RH (1) et aux politiques RH (2).

1. Constats relatifs aux outils de pilotage de la fonction RH

La gestion des ressources humaines au SAP se fait grâce à des outils tels que : les dossiers individuels, le planning des congés, la feuille de pointage, l'existence d'état d'effectif manuel et l'existence de manuel de procédure. Toutefois, ces outils ne permettent pas d'évaluer les performances des salariés, de connaître les caractéristiques du personnel, de suivre son évolution. A cet égard, il convient de noter que la gestion des ressources humaines se fait à l'aide de plusieurs outils modernes dont les principaux sont : la fiche d'emploi et la Gestion Prévisionnelle des effectifs et des Compétentes (GPEC).

1.1. La fiche d'emploi et de compétence ou fiche d'emploi

La fiche d'emploi est *l'instrument de base* de la GRH et le premier outil de travail du responsable des RH. Elle est un document de gestion et de travail où

sont décrites les missions, les responsabilités et les objectifs du poste, le positionnement du titulaire du poste dans la structure organisationnelle, le profil du poste, ses exigences et ses caractéristiques.

Lors de notre stage, nous avons constaté que les postes ne sont pas décrits. Les salariés sont donc incapables de décrire aisément les activités qu'ils accomplissent à leur poste. De même, le personnel ayant à charge la gestion de ce service ne maîtrise souvent pas ce qui relève de ses attributions. Quant au recrutement, il n'existe pas une description de poste sur laquelle puisse se fonder la procédure de recrutement depuis l'analyse des besoins. *Par conséquent, le manuel des fiches de postes utile à l'évaluation des travailleurs, à la cotation des postes, à une juste et équitable rémunération fait défaut dans cette société.*

Gérer l'emploi, c'est gérer le processus de prise de décision rationnelle dans la conduite d'une organisation, dans le souci de la rendre efficace et performante. Pour ce faire, la gestion moderne exige des outils rationnels favorisant aussi bien la gestion instantanée que la gestion anticipée ; d'où le concept de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

1.2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétentes (GPEC)

La GPEC est une technique de GRH qui permet à l'entreprise ou à l'administration, d'anticiper sur les évolutions des emplois et des compétences, pour les adapter aux nouveaux besoins de l'établissement, en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques et socio-juridiques. Elle assure la cohérence entre stratégies de l'entreprise, et gestion des ressources humaines. La GPEC a pour objet, de déterminer les mouvements d'effectif et de compétences à organiser dans les trois ou cinq années à venir, pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Or, le personnel du COTEB se trouve dans une dynamique de renouvellement. Les raisons de départ sont diverses. Qu'il s'agisse du départ

pour cause de retraite (cas normal), des démissions ou des abandons de poste, il n'y a pas un dispositif de maîtrise significative des départs. A aucun moment, les autorités n'ont recherché les causes profondes des démissions et abandons de poste. L'absentéisme au travail n'est pas aussi maîtrisé. Il n'existe donc pas d'informations statistiques formelles disponibles permettant de traduire les mouvements d'effectifs. On note donc **l'inexistence d'informations formelles sur les mouvements du personnel.**

Le Bénin ne dispose pas encore d'une école de textile. Or, parmi les salariés de COTEB, se trouvent des employés très doués, pétris d'expériences mais une relève n'est pas préparée. Ces premiers sont sur le point d'être admis à faire valoir leurs droits à la retraite. On dégage que le **turn-over n'est pas maîtrisé.**

Nous avons aussi constaté que le SAP ne dispose pas de plans d'actions pour orienter ses activités, d'aucune base de données sur les compétences disponibles, un outil indispensable à une prévision qualitative des RH à moyen et long terme. L'inexistence de ces outils indispensables pour la visibilité dans l'organisation administrative ne permet pas un suivi et une évaluation adéquats du rendement des salariés et de la performance des services. On note donc **l'inexistence d'outils modernes de gestion du personnel.**

2. Constats relatifs aux politiques RH

Dans son ouvrage intitulé *Manuel pour la direction du personnel*, MARULLO écrit : « ***La politique du personnel est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de personnel en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise*** ».

Les politiques favorisent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de direction.

Le COTEB à ce jour, ne dispose d'aucune politique écrite (formelle) de GRH dans divers domaines : recrutement ; formation ; carrière, santé et sécurité au travail ; évaluation du personnel; planification des RH, quoique leur rôle soit aujourd'hui primordial car elle sert de balises et complète la convention collective de travail en entreprise mais encore inexistante au COTEB. En outre, nous pouvons noter une **gestion du personnel peu stratégique**.

Nos constats de stage faits, nous nous employons à l'inventaire des atouts et problèmes.

Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Le regroupement par centres d'intérêts des problèmes (**B**) se réalise après avoir inventorié les atouts et les problèmes de l'organisation (**A**).

A. L'inventaire distinctif des atouts et des problèmes

L'étude du fonctionnement du SAP à travers le complexe textile nous a permis de faire ressortir ses forces et opportunités d'une part (**1**), ses faiblesses et menaces d'autre part (**2**).

1. Récapitulatif des atouts (forces et opportunités)

De l'étude des constats, il ressort les atouts suivants:

Forces

☞ L'existence d'un personnel doté d'expériences professionnelles avérées ;

- ☞ la possibilité de création de richesses ;
- ☞ la bonne ambiance de travail ;
- ☞ une maîtrise des dates probables de départ à la retraite des employés par le SAP.

Opportunités

- ☞ L'existence d'une clientèle potentielle ;
- ☞ l'existence d'un vaste marché régional de toile d'emballage cent pour cent coton.

Ces points positifs n'évaluent cependant pas les insuffisances observées dans la GRH.

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Des constats faits, il se dégage un certain nombre de problèmes.

Faiblesses

- ☞ Inadéquation entre les postes et les profils ;
- ☞ insuffisances dans la planification des stages académiques ;
- ☞ insuffisances de moyens de travail ;
- ☞ situation de sous effectif au niveau du SAP ;
- ☞ gestion peu orthodoxe des carrières ;
- ☞ inexistence d'une procédure de recrutement ;
- ☞ personnel non formé et inexistence d'un budget de formation ;
- ☞ inexistence d'un système d'appréciation des performances du personnel ;
- ☞ rémunération non basée sur le mérite réel du salarié ;
- ☞ inexistence d'un système de motivation ;
- ☞ inexistence d'une convention collective de travail ;
- ☞ inexistence de management et de leadership au niveau du sommet stratégique ;

- ☞ non versement des cotisations sociales par l'employeur depuis des années ;
- ☞ inexistence des fiches d'emplois ;
- ☞ inexistence d'informations formelles sur les mouvements du personnel ;
- ☞ turn-over non maîtrisé ;
- ☞ inexistence d'outils modernes de gestion du personnel ;
- ☞ inexistence de texte de politique RH visant l'orientation des actions.

Menaces

- ☞ Existence des concurrents sur le marché local ;
- ☞ aléas climatiques assez fréquents de nature à déjouer les prévisions cotonnières.

Les observations représentant des forces ou opportunités, sont des éléments sur lesquels nous allons nous appuyer, pour proposer les solutions de l'étude. Quant à celles qui représentent des faiblesses ou menaces, elles sont regroupées par problématique, dont l'un fait l'objet du présent mémoire.

B. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

L'état des lieux du système de gestion des ressources humaines du COTEB, permet de retenir une problématique parmi les différents centres d'intérêts dégagés.

Tableau VI : La détermination des problématiques possibles par le regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt.

<i>N° D'ORDRE</i>	<i>CENTRES D'INTERETS</i>	<i>PROBLEMES SPECIFIQUES</i>	<i>PROBLEMES GENERAUX</i>	<i>PROBLEMATIQUES</i>
1	Appréciation des performances individuelles	-Inexistence des fiches d'emploi ; -non fixation des objectifs ; -inexistence d'une politique d'appréciation des RH.	Inexistence d'une politique d'appréciation des performances des RH.	Problématique de mise en place d'une politique pertinente d'appréciation des performances des RH.
2	Gestion de la rémunération et de la motivation	-Contexte non propice à la gestion de la rémunération ; -système de rémunération non basé sur le mérite ; -non paiement des salaires ; -Inexistence d'un système de motivation.	Gestion peu efficace de la rémunération et de la motivation.	Problématique d'une gestion améliorative de la rémunération et de la motivation.
3	Gestion de la formation	-Inexistence d'un document de politique de formation ; -inexistence du financement des formations ; -insuffisance dans la planification des stages académiques.	Inexistence d'une politique de formation des RH.	Problématique de mise en place d'une politique performante de formation des RH.
4	Gestion des carrières	-Gestion peu orthodoxe des carrières ; -non maîtrise de l'absentéisme de certains salariés ; -inexistence d'un logiciel de gestion des carrières des RH.	Inadéquation de la pratique de gestion des carrières des RH.	Problématique d'amélioration de la gestion des carrières.
5	Planification stratégique des RH	-Inexistence d'outil de gestion prévisionnelle des RH ; -inadéquation entre le profil et le poste ; -non-maîtrise du turn-over ; -vieillessement du personnel existant.	Inadéquation de la pratique de planification des RH.	Problématique de la mise en place d'outils de pilotage performants des RH.
6	Management et leadership	-Absence d'homme porteur de vision au sommet ; -inexistence de pratique de management participatif. -inexistence de suivi et de contrôle dans le déroulement des activités.	Management et leadership peu efficaces.	Problématique de management et leadership efficaces au sommet.
7	Conditions de vie et de travail	-Non versement des cotisations sociales par l'employeur ; -exigüité du cadre de travail ; -insuffisance du matériel de travail et de moyen de communication.	Conditions de vie et de travail peu satisfaisantes.	Problématique de l'amélioration des conditions de vie et de travail.
8	Autres axes stratégiques de l'organisation	-La direction générale ne dispose pas de politique générale ; -inexistence de convention collective de travail ; -inexistence de texte de politiques RH visant l'orientation de l'action.	Inexistence d'une ligne directrice des décisions des acteurs du COTEB.	Problématique d'établissement d'axes stratégiques de la GRH au COTEB.

Source : Résultats de l'état des lieux, décembre 2011

CHAPITRE PREMIER :
DE LA PROBLÉMATIQUE À LA
MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Après la problématique retenue dont la vision globale de résolution est présentée (**Section 1**), nous abordons la revue documentaire et la définition de la méthodologie adoptée pour la collecte des données (**Section 2**).

Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique

Dans cette section, nous abordons d'abord la problématique à traiter (**Paragraphe 1**), ensuite le cadre théorique de résolution de la problématique (**Paragraphe 2**).

Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution.

Dès l'option faite (**A**), elle est spécifiée (**B**) et sa vision globale de résolution esquissée (**C**).

A. Ciblage et justification de la problématique

Après le ciblage de la problématique (**1**), il est question de justifier cette dernière (**2**).

1. Ciblage de la problématique

De l'observation des différentes problématiques issues de l'état des lieux de base, tous les centres d'intérêt nécessitent une réflexion en vue de leur résolution. La performance de la GRH du COTEB en dépend. Cependant, nous ne pouvons les étudier toutes. Quel choix opérer alors ?

Les quatre problématiques à savoir : la mise en place d'une politique pertinente d'appréciation des performances des RH (1), la gestion améliorative de la rémunération et de la motivation (2), la mise en place d'une politique performante de formation des RH (3), et l'amélioration de la gestion des carrières (4) sont toutes importantes.

Mais, pour les aborder efficacement, des informations fiables s'avèrent indispensables sur l'emploi, l'effectif et les compétences. Ces informations sont obtenues grâce à une pratique de planification des RH, objet de la problématique de mise en place d'outils stratégiques de pilotage des ressources humaines (5).

En effet, la planification des RH génère aussi l'information permettant de contribuer à la résolution de la problématique relative à l'établissement d'axes stratégiques de la GRH au COTEB (8).

Quant aux problématiques relatives au management et leadership efficaces au sommet (6) et à l'amélioration des conditions de vie et de travail (7), la mise en œuvre effective de ces outils stratégiques de pilotage les corrigera certainement.

Il se dégage donc de tout ce qui précède que le centre d'intérêt planification des RH prédomine et que la résolution de la problématique d'une mise en place d'outils stratégiques de pilotage des RH contribuera à préparer les bases de la réflexion pour les sept autres situations problématiques.

2. Justification de la problématique choisie

Trois raisons sont à la base du choix de cette problématique.

- ✿ La première raison est relative au contexte de fonctionnement du COTEB.

Les informations de base sur les effectifs (et leurs caractéristiques), les emplois et les compétences ne sont toujours pas fiables et parfois non disponibles. En effet, le personnel du COTEB est **globalement âgé** : près de 50,4% des employés ont un âge supérieur ou égal à 50 ans ; 37,19% des employés ont un âge supérieur à 40 ans ; aucun salarié n'a moins de 30 ans.

Source des pourcentages : Figure VI : Répartition du personnel par tranche d'âge et par sexe

La problématique d'une mise en place d'outils stratégiques de pilotage des ressources humaines est liée à cette préoccupation de la Direction générale.

✿ La deuxième raison est d'ordre professionnel.

En effet, choisir de doter la société d'outils stratégiques de pilotage des RH, contribue d'une part à asseoir au sein de cette société un management réel des emplois et surtout des compétences et d'autre part de combler le déficit quantitatif et qualitatif de personnel auquel il sera confronté. Il constitue un outil indispensable au service des Gestionnaires des Ressources Humaines pour l'atteinte de leurs objectifs.

✿ La troisième raison est d'ordre stratégique.

La planification des RH est à la croisée des autres politiques RH de la société. En effet, une bonne pratique de ces outils permet à l'entreprise d'établir des liens entre la politique de recrutement, d'appréciation du personnel, de prendre les bonnes décisions concernant les salariés à promouvoir, d'identifier les besoins en formation et de mettre en œuvre sa politique de rémunération. Ces outils constituent réellement des outils stratégiques de management s'ils sont intégrés à la politique stratégique.

B. Spécification de la problématique choisie.

Rappelons que le problème général est l'inadéquation de la pratique de planification des RH du COTEB et les problèmes spécifiques identifiés sont :

- inadéquation entre le profil et le poste ;
- inexistence d'outils de gestion prévisionnelle des RH ;
- non-maîtrise du turn-over et vieillissement du personnel existant.

Le choix de la problématique de la mise en place d'outils stratégiques de pilotage des RH paraît judicieux et les trois problèmes spécifiques recensés le clarifient.

Le problème spécifique relatif à l'inadéquation profil /poste, peut être résolu par : *l'élaboration et la mise en place des fiches d'emplois.*

Pour la plupart des auteurs, la fiche d'emploi est l'instrument de base de la GRH. Elle est au cœur des fonctions stratégiques de GRH.

Quant au problème spécifique relatif à l'inexistence d'une démarche de gestion prévisionnelle des RH, *il peut être résolu par l'instauration d'une démarche GPEC appropriée.*

Enfin, le problème spécifique relatif à la non-maîtrise du turn-over et au vieillissement du personnel existant peut être résolu par : *l'élaboration d'outils modernes de mise en œuvre de la GPEC.*

Le fait qu'aucune étude préalable n'a été faite sur ces problèmes spécifiques et qu'ensemble ils contribuent à la mise en place d'outils stratégiques de pilotage des RH justifie leur maintien au rang des problèmes spécifiques à solutionner.

En définitive, les problèmes spécifiques ci-après sont identifiés:

- *problème spécifique 1. Inadéquation profil/poste ;*
- *problème spécifique 2. Inexistence d'une démarche GPEC ;*
- *problème spécifique 3. Turn-over non maîtrisé et vieillissement du personnel existant.*

C. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Cette partie est consacrée à la formulation du sujet de l'étude (1) et, à la vision et démarche de résolution de la problématique choisie (2).

1. Formulation du sujet

Pour réussir une adéquation entre le problème posé et les solutions à y apporter, il est indispensable de définir un cadre clair et précis qui oriente les réflexions dans le sens indiqué.

En effet, la problématique de mise en place d'outils stratégiques de pilotage des RH est la résultante des trois problèmes spécifiques énumérés précédemment.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet intitulé : « ***La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB S.A*** ».

L'objectif général est de contribuer à l'élaboration et à la mise en place d'outils stratégiques de pilotage du personnel du COTEB S.A.

2. Vision globale et démarche de résolution de la problématique.

La vision globale de résolution de la problématique de mise en place d'outils stratégiques de pilotage des RH est présentée, d'une part par rapport au problème général et, d'autre part, au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant. Ensuite, est abordée la synthèse des approches génériques identifiées et enfin sont présentées les différentes séquences de résolution.

2.1. Quelle approche pour la résolution des problèmes soulevés ?

2.1.1 Approche générique de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est l'inadéquation de la pratique de planification des RH.

En effet, la planification des ressources humaines est une démarche au service de la gestion des RH permettant d'agir. C'est une démarche qui mobilise des outils quantitatifs mais aussi qualitatifs en vue de la réalisation

d'un plan d'action. Elle est une étude statistique qui est fondée sur des prévisions en matière d'objectifs mais aussi d'évolution des paramètres de gestion et qui doit être le socle du dialogue social.

L'approche générique de résolution du problème général est voisine à la théorie générale de la planification des ressources humaines.

2.1.2. Approche générique de résolution des problèmes spécifiques (PS)

Les nombreux instruments pratiques et techniques acquis à travers les différents modules reçus dans le cadre de notre formation en Management des Ressources Humaines vont servir à trouver des solutions aux différents problèmes spécifiques recensés.

❖ Approche générique liée au problème d'inadéquation emploi/profil (PS 1).

Concernant le problème spécifique 1, nous pouvons dire que la fiche d'emploi est un ensemble d'éléments cohérent qui définit l'emploi depuis l'intention jusqu'au résultat. Elle précise les qualités de compétences et de capacités pouvant assurer et garantir ce résultat. Pour cela, la fiche d'emploi en tant que *premier outil fondamental* de gestion des ressources humaines, constitue le pivot dont l'analyse autorise les prises de décision rationnelle au niveau de l'ensemble des fonctions stratégiques de la GRH : recrutement, formation, rémunération, carrière, motivation, appréciation de performance.

L'inexistence de cet outil, au COTEB favorise des abus, la partialité et l'arbitraire dans la gestion des RH. C'est pourquoi, dans le but d'accroître sa performance et sa compétitivité, la direction doit œuvrer pour l'amélioration du rendement de ses ressources humaines. Cette amélioration du rendement passe par l'élaboration et la mise en place des fiches d'emplois.

➤ *La mise en place des fiches d'emplois et de compétences s'inscrit alors dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines.*

Il s'ensuit que la résolution de ce problème spécifique 1 implique l'élaboration et la mise en place des fiches d'emplois et des compétences par le responsable ressources humaines.

❖ *Approche générique liée au problème d'inexistence d'une démarche GPEC (PS 2).*

Quant au problème spécifique 2 relatif à l'inexistence d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et compétences, il faut faire remarquer que l'expression "*gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences*" est utilisée pour désigner l'établissement des ressources en personnel d'une organisation, la prévision des besoins en personnel d'une organisation et la détermination des actions nécessaires pour que cette organisation puisse disposer à temps du personnel nécessaire.

C'est ainsi qu'on parle de « *gestion prévisionnelle des effectifs* lorsque l'on a une préoccupation essentiellement quantitative (*sous effectif ou sureffectif*) et de *gestion prévisionnelle des compétences*, lorsque l'on considère que la structure des emplois et des qualifications (*sous qualification et surqualification*) peut être amenée à évoluer à moyen terme en fonction des orientations et des projets de l'organisation »²

La maîtrise parfaite des ***effectifs*** et des ***compétences*** du personnel du COTEB constitue la base sur laquelle doit s'appuyer l'organisation en vue de créer la plus-value aussi bien en matière de la qualité des produits aux clients que de la maîtrise et de l'exercice effectif des différentes missions qui lui sont assignées par le Conseil d'Administration.

Nous pensons donc résoudre le problème spécifique 2 en contribuant à l'instauration d'une démarche GPEC appropriée qui permet au COTEB d'avoir une connaissance plus affinée de l'effectif dont il dispose et de pouvoir prendre en compte de façon plus efficace les différentes compétences.

² MASSOUGBODJI, F. (2009) : Communication sur « Gestion prévisionnelle des ressources humaines », manuel du participant, p.4.

- ❖ *Approche générique liée au problème de non-maîtrise du turn-over et au vieillissement du personnel existant (PS 3).*

Par rapport au problème spécifique 3, on peut retenir que le plan d'actions, c'est la planification des activités et actions nécessaires à la réalisation du choix opéré. *Le plan d'actions* fournit les grandes lignes de ce que l'organisation entend faire ainsi que les moyens qu'elle compte mettre en œuvre pour les atteindre. Or, la GPEC n'est pas efficace sans stratégies claires et précises permettant de déterminer l'effectif et les compétences futures nécessaires. Elle ne peut pas être efficace si l'entreprise ou l'organisation ne dispose d'une gestion administrative du personnel efficace (procédures, textes, outils) pour s'assurer que les informations de base sur les effectifs sont disponibles et fiables. Elle se traduit par des activités de formation, de recrutement, de mobilité interne et de réorganisation d'activité. Il s'agit de traduire en plan d'action GRH, les orientations et les stratégies de l'entreprise.

Or, au COTEB, la plus grande partie de l'effectif du personnel ayant généralement plus de 45 ans, soit **66,93%** de l'effectif, le nombre de départs à la retraite s'en trouve véritablement augmenté. De même que les abandons de poste et les démissions. En conséquence, on assiste au fil des ans à un déficit du personnel qualifié au sein de la société.

Il s'ensuit que la résolution du problème spécifique 3 se fait à partir d'une approche générique axée sur l'élaboration et la mise en place de plans d'actions cohérents tels que plan de recrutement, plan de formation.

- *Au total, il est à retenir que la résolution de la problématique dépend à la fois de la nécessité de disposer des fiches d'emplois et de compétences, d'une démarche GPEC et de plans d'actions cohérents.*

Les différentes approches de résolution des problèmes de l'étude sont résumées dans le tableau de synthèse des approches génériques ci-dessous :

Tableau VII : La synthèse des approches de résolution par problème

<i>Niveaux Spécifiques</i>	<i>Problèmes spécifiques</i>	<i>Approches génériques retenues</i>
1	Inadéquation profil/poste.	Approche théorique basée sur l'élaboration et la mise en place des fiches d'emploi et de compétence.
2	Inexistence d'une démarche GPEC.	Approche basée sur l'instauration d'une démarche GPEC appropriée.
3	Non-maîtrise du turn-over et vieillissement du personnel existant.	Approche axée sur l'élaboration et la mise en place de plans d'actions cohérents.

Source : Résultats de l'étude, décembre 2011.

2.2. Quelle démarche de résolution de la problématique ?

L'étude est menée à travers une démarche en dix étapes regroupées en deux grandes phases.

Phase 1 : cadre théorique et revue de la littérature de l'étude

Cette phase se présente comme suit :

- la fixation des objectifs de la recherche ;
- l'identification des causes probables des problèmes spécifiques ;
- la formulation des hypothèses de travail ;
- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- et la revue de la littérature.

Phase 2 : méthodologie, analyse diagnostic et approche de solutions

A ce niveau, il est abordé :

- le choix de l'outil de mobilisation de données ;
- le choix de l'outil d'analyse des données ;
- la collecte et l'analyse des données ;

- l'établissement du diagnostic ;
- l'approche de solutions provisoires et les conditions de la mise en œuvre des solutions provisoires.

Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique

Dans ce paragraphe, nous examinons successivement les objectifs de recherche retenus par l'étude, établissons les différentes hypothèses qui permettent d'identifier parmi toutes les causes possibles, la ou les plus convaincante (s) pour être retenue (s) comme la ou les cause(s) inductive(s) de la situation observée (A) , procédons enfin, à l'élaboration du tableau de bord de notre étude (B).

A. Objectifs et hypothèses de recherche.

A cette phase de l'étude, il faut procéder respectivement à la fixation des objectifs de recherche, à une analyse pour identifier les causes possibles de chacun des problèmes retenus et formuler les hypothèses correspondantes. Toutefois, il est important de rappeler les problèmes à résoudre.

* **Problème général** : *Inadéquation de la pratique de planification des RH*

* **Problèmes spécifiques** :

- *inadéquation profil /poste (problème spécifique 1) ;*
- *inexistence d'une démarche GPEC (problème spécifique 2) ;*
- *non-maîtrise du turn-over et vieillissement du personnel existant (problème spécifique 3).*

1. Objectifs de recherche

Un objectif général et trois objectifs spécifiques sont fixés pour cette étude, en relation avec le problème général et les problèmes spécifiques.

- ❖ Objectif général. *Contribuer à l'élaboration et à la mise en place d'outils stratégiques de pilotage du personnel du COTEB S.A.*
- ❖ Objectifs spécifiques
 - Objectif spécifique 1. *Identifier les déterminants de l'adéquation profil /poste (problème spécifique 1) ;*
 - Objectif spécifique 2. *Contribuer à l'instauration d'une démarche GPEC (problème spécifique 2 ;*
 - Objectif spécifique 3. *Identifier les outils de mise en œuvre de la GPEC pour une gestion moderne du personnel (problème spécifique 3).*

2. Formulation des causes et des hypothèses

Les causes et les hypothèses présentées à ce niveau de l'étude sont des causes et hypothèses qui peuvent être confirmées ou infirmées par les résultats.

Dans le but de résoudre les problèmes identifiés, il est retenu la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base du problème.

2.1. Causes et hypothèse liées à l'inadéquation profil /poste (problème spécifique 1).

A l'issue des observations et après analyse, deux causes possibles ont été identifiées :

- l'inexistence de personnel qualifié (spécialisé) en RH ;
- l'inexistence de fiche d'emplois et de compétences.

En ce qui concerne la première cause relative au manque de personnel qualifié en RH, elle paraît possible dans la mesure où, il n'existe pas de compétences disponibles dans le domaine pour entreprendre un travail de cette envergure et complexité. Toutefois, il peut faire appel à des personnes

ressources. Alors, l'inexistence de personnel spécialisé en RH même si elle est significative, n'est pas suffisante pour justifier l'inadéquation profil /poste.

Cette cause étant écartée, il nous revient d'explorer la deuxième relative à l'inexistence des fiches d'emplois.

L'inexistence de fiches d'emplois peut être une cause prépondérante dans l'inadéquation profil/poste.

En effet, lors de notre stage, nous avons constaté que les recrutements ne tiennent pas compte des besoins réels en personnel. Cette opération ne repose ni sur une définition réaliste du poste à pourvoir, ni sur l'identification du profil correspondant. On assiste donc à des pratiques de recrutement dépourvues d'objectivité. Par ailleurs, au SAP il n'existe pas de dispositif permettant d'évaluer le personnel et l'emploi. De plus, le personnel existant ne travaille pas sur la base d'une mission, des objectifs, des activités planifiées.

Or, la mise en place des fiches d'emplois permet d'identifier clairement des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi. Elle aide à apprécier le personnel, à évaluer les emplois et à fixer les normes de recrutement d'une part et constitue l'outil de base pour le responsable RH d'autre part.

Il s'en déduit que l'élaboration et la mise en place des fiches d'emplois et de compétences s'avèrent nécessaires pour une meilleure gestion du personnel du COTEB.

C'est pourquoi l'hypothèse suivante est formulée : « *l'inadéquation profil /poste est due à l'inexistence de fiches d'emplois et de compétences*» (*Hypothèse spécifique 1*).

2.2. Causes et hypothèse liées à l'inexistence d'une démarche GPEC (problème spécifique 2).

Par rapport au problème relatif à l'inexistence d'une démarche GPEC, il ressort de notre état des lieux deux (2) causes possibles qui handicapent la mise en place de la GPEC. Il s'agit de :

- l'existence d'un système de gestion rudimentaire et traditionnelle des effectifs et compétences ;
- l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel.

La première cause, l'existence d'un système de gestion rudimentaire et traditionnelle des effectifs et compétences est certes une réalité, mais elle est insuffisante pour être retenue comme la cause la plus plausible.

La deuxième cause relative à l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel peut être retenue comme la cause la plus plausible. Elle nous paraît pertinente comme cause pour justifier le problème. En effet, l'existence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel suppose à faire un inventaire fiable des RH, à identifier les facteurs influençant l'évolution des RH, à proposer une méthode de détermination des besoins futurs en RH et dégager des écarts. Elle ne consiste donc pas en une simple gestion manuelle des effectifs et compétences.

Il s'en déduit que l'existence d'une politique formelle de gestion prévisionnelle du personnel du COTEB s'avère nécessaire pour rendre efficiente la gestion des effectifs et compétences avec un personnel qualifié.

Par conséquent, nous pouvons formuler l'hypothèse ci-après :
« *l'inexistence d'une démarche GPEC peut être expliquée par l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle des RH* ». (Hypothèse spécifique 2).

2.3 Causes et hypothèse liées à la non-maîtrise du turn-over et vieillissement du personnel existant (problème spécifique 3).

L'analyse du problème en résolution conduit à retenir une seule cause ; celle de l'inexistence des outils de mise en œuvre de la GPEC.

La mise en œuvre de la GPEC suppose que le service RH dispose des outils modernes de gestion prévisionnelle tels que : le plan de recrutement, le plan de formation.

Or, le COTEB ne dispose ni d'un plan de recrutement ni d'un plan de formation. On assiste donc à un vieillissement du personnel existant ; conséquence, un taux de départ à la retraite très élevé.

C'est pourquoi, l'hypothèse suivante est formulée : « *La gestion non prévisionnelle des effectifs et compétences est due à la non utilisation des outils modernes de gestion* » (*Hypothèse spécifique 3*).

2.4. Causes et hypothèses liées à l'inadéquation de la pratique de planification des ressources humaines (problème général).

Les causes et les hypothèses spécifiques ne sont, en fait, que la manifestation de la cause et de l'hypothèse générale. Par conséquent, il ne se dégage aucune cause générique pouvant chapeauter toutes les causes spécifiques identifiées. Ainsi, n'avons-nous pas formulé de cause et hypothèse générales.

B. Tableau de bord de l'étude (TBE)

Le tableau de bord de l'étude n'est rien d'autre que le produit fini de la formulation des objectifs et des hypothèses de l'étude ainsi que la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

C'est un tableau récapitulatif qui sert de guide de résolution et permet de réaliser de façon ordonnée l'étude sans dévier de ses objectifs.

Tableau VIII : Tableau de bord relatif au sujet : « La gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences, un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB S.A».

<i>Niveau d'analyse</i>		<i>Problématique</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Causes supposées</i>	<i>Hypothèses</i>
<i>Niveau général</i>		<u>Problème général</u> Inadéquation de la pratique de planification des RH.	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'élaboration et à la mise en place d'outils stratégiques de pilotage des ressources humaines du COTEB S.A.		
<i>Niveaux spécifiques</i>	<i>1</i>	<u>Problème spécifique 1</u> Inadéquation profil / poste.	<u>Objectif spécifique 1</u> Identifier les déterminants de l'adéquation profil / poste.	<u>Cause spécifique 1</u> Inexistence de fiches d'emplois et de compétences.	<u>Hypothèse spécifique 1</u> L'inadéquation profil/poste est due à l'inexistence de fiche d'emplois et de compétences.
	<i>2</i>	<u>Problème spécifique 2</u> Inexistence d'une démarche GPEC.	<u>Objectif spécifique 2</u> Contribuer à l'instauration d'une démarche GPEC.	<u>Cause spécifique 2</u> Inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel.	<u>Hypothèse spécifique 2</u> L'inexistence d'une démarche GPEC peut être expliquée par l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle des RH.
	<i>3</i>	<u>Problème spécifique 3</u> Non-maîtrise du turn-over et vieillissement du personnel existant.	<u>Objectif spécifique 3</u> Identifier les outils de mise en œuvre de la GPEC pour une gestion moderne du personnel.	<u>Cause spécifique 3</u> Inexistence des outils de mise en œuvre de la GPEC.	<u>Hypothèse spécifique 3</u> La gestion non prévisionnelle des effectifs et compétences est due à la non utilisation des outils modernes de gestion.

Source : Résultats de l'étude, décembre 2011

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de l'étude

Cette section présente d'une part la revue de la littérature (**Paragraphe 1**) et, d'autre part, la méthodologie de l'étude (**Paragraphe 2**).

Paragraphe 1 : La revue de littérature relative aux éléments du tableau de bord de l'étude

Des concepts utilisés sont clarifiés (**A**). De même, des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques sont exposées (**B**).

A. Clarification des concepts.

La stratégie, « c'est se fixer des objectifs à long terme ; pour atteindre ses objectifs, il faut planifier mettre en œuvre des actions cohérentes et en contrôler les résultats ». ³

Les fiches de postes peuvent être comprises sous l'appellation : description de postes ou d'emplois ou de fonction ou encore fiches de fonction ou d'emploi, ou fiche d'emplois et de compétences ou simplement fiches d'emplois.

Toutefois, une nuance mérite d'être faite. La définition du poste décrit comment le poste *doit être tenu* tandis que la description du poste décrit comment le poste *est tenu*.

Les concepts suivants : *prospection, prévision, anticipation, planification* demeurent valables en GRH. Toutefois, en gestion prévisionnelle des RH, aucune différence substantielle n'est faite entre les termes.

La GPEC est la « conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts

³ M. FATOKE (2011) : « gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences », UAC, FASEG, Licence professionnelle, p.21.

entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».⁴

Dimitri WEISS (2005) quant à lui, affirme que « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)»⁵.

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

B. Exposé des contributions antérieures sur les problèmes Spécifiques

Il s'agit d'exposer les contributions antérieures relatives aux différents problèmes spécifiques.

1. Exposé des contributions antérieures liées à l'inadéquation profil/poste.

La fonction ressource humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les Ressources Humaines à travers un ensemble de programmes et d'actions. Cette meilleure adéquation passe par la définition et la description des postes.

⁴ THIERRY, Dominique et SAURET, Christian (2005) : « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* » Paris, l'Harmattan, p.23.

⁵ WEISS, Dimitri (2005) : « Ressources Humaines », Editions d'Organisation, p.498.

Abordant dans le même sens, Gérard AGBOTA (2010), pense que, la fiche d'emploi indique la raison d'être d'une activité dont la mise en œuvre doit produire un résultat en termes de plus-value. Elle est structurée de façon différenciée selon les auteurs mais elle doit comporter absolument trois niveaux de logique. Le premier niveau questionne le *pourquoi de la création de l'emploi*. C'est la mission ou la finalité. La mission indique *la raison d'être*. C'est la réponse à la question *pour quelle raison cet emploi est-il créé ?* La réponse à cette question est le *lieu principal de motivation qui justifiera la création d'un poste de travail*. Exemple : (1) évangéliser les peuples; (2) garantir la propreté des locaux. Ces exemples indiquent le caractère infini et presque inatteignable d'une mission. Cette mission exprime dans son ampleur, un défi et un impact qui seront mesurés à travers des objectifs SMART. Pour arriver aux objectifs, la **mission doit être déclinée en responsabilités**. *La responsabilité est un champ d'exercice d'un pouvoir, d'une compétence précisant les limites de l'autonomie d'un titulaire de poste ou de celui qui a la charge de la responsabilité. La responsabilité appelle l'exercice d'un ensemble d'activités* devant concourir aux résultats attendus d'elle. *Les activités traduisent les actions que le titulaire de la responsabilité doit conduire ou faire conduire.*

Martin DAVOH (2010) apporte plus de précisions. Il pense que, les fiches de postes ne se décrètent pas. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs. La définition des fonctions permet d'améliorer de façon notable l'organisation des entreprises. Des fiches de poste pertinentes et utilisées de manière dynamique trouvent naturellement leur place dans le processus « management des ressources humaines ».

2. Exposé des contributions antérieures liées à l'inexistence d'une démarche GPEC.

La compréhension des concepts ci-dessus nous situe davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail et permet de mieux appréhender la démarche GPEC.

La démarche GPEC s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en terme de compétences pour dégager les écarts possibles à résorber par des actions de régulation.

Frantz MASSOUGBODJI (2011) pense que la démarche GPEC peut s'articuler autour de cinq étapes. Ces différentes étapes sont :

- *l'inventaire des ressources humaines* favorise l'établissement de l'état des ressources humaines disponibles dans l'organisation à une date donnée;
- la *prévision de l'évolution des ressources humaines* permet de disposer de la configuration future possible de l'organisation, en fonction des facteurs susceptibles d'affecter la disponibilité en ressources humaines. Ces facteurs sont : les départs à la retraite, les démissions, les licenciements, les mises en disponibilité, les promotions, les décès et les recrutements ;
- la *prévision des besoins futurs en ressources humaines* engendre la connaissance des agents dont aura besoin l'organisation en fonction d'une part des facteurs susceptibles d'affecter la disponibilité en ressources humaines, et d'autre part, de l'évolution probable des activités de l'organisation ;
- *l'identification des déséquilibres* permet d'être informé des éventuels déséquilibres dont peut souffrir l'organisation à une période donnée ;
- enfin, le *plan d'actions* permet de réguler les déséquilibres constatés à l'étape précédente.

PERETTI J.M. (2007) dans « Gestion des ressources humaines», a souligné que « pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. *Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements* (entrées et sorties) qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques ». ⁶

3. Exposé des contributions antérieures relatives à la non-maîtrise du turn-over et au vieillissement du personnel existant.

En matière de gestion prévisionnelle, la pyramide des âges permet d'organiser la réflexion sur le devenir du personnel en fonction des différentes tranches d'âges.

M. FATOKE (2011), soulignent que « la pyramide des âges, permet de caractériser la population au travail selon l'âge, le sexe, l'ancienneté. Elle permet notamment d'anticiper les évolutions futures et de prévoir des dysfonctionnements à venir ».

D'après **B. MARTORY** (1993)⁷, on peut distinguer différents types de pyramides des âges en fonction de la forme qu'elles présentent. Ainsi, avons-nous :

-la pyramide en « champignon » est une pyramide à sommet élargi et à base rétrécie. Elle présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. Si cela peut laisser envisager des perspectives de carrières aux plus jeunes, le départ futur des salariés les plus âgés et sans doute les plus expérimentés, peut conduire à une perte de compétences. Cas du COTEB S.A.

⁶ PERETTI J.M. (2007) « Gestion des ressources humaines», Vuibert, 14ème édition.

⁷ Tableaux de bord sociaux (1993), Editions Liaison, Paris.

- **La pyramide « en poire écrasée »** contrairement à la précédente, présente un effectif important de jeunes salariés. Si cela peut être perçu comme un élément de dynamisme, de vitalité et de créativité au sein de l'organisation, à terme, la compétition pour accéder aux postes à responsabilité risque de s'avérer âpre.

- **La pyramide « en pelote de laine »** pourrait paraître au premier abord, comme équilibrée. Cependant, le resserrement que l'on observe en son centre, partage la population en deux groupes : les salariés les plus jeunes ; les salariés les plus âgés. Des différences culturelles, des divergences de visions et méthodes de travail peuvent peut-être se révéler. Mais également, la pénurie de générations intermédiaires peut conduire à une non-progressivité des remplacements. Pour faire face au départ des plus expérimentés, l'entreprise ne va pas forcément promouvoir les plus jeunes qui peuvent demeurer encore trop peu expérimentés.

- **La pyramide « en ballon de rugby »** semblerait en revanche plus harmonieuse permettant un renouvellement progressif des populations.

Enfin, **la pyramide « en cylindre »** est une pyramide des âges équilibrée c'est-à-dire une pyramide dont les effectifs par tranche d'âge sont pratiquement égaux. *Elle est la plus indiquée.*

Ces différentes appellations nous ont permis d'identifier puis de nommer la représentation faite de la pyramide des âges du personnel du COTEB.

Par rapport à la maîtrise de la rotation du personnel encore appelée "TURN-OVER", on peut retenir que c'est le pourcentage des départs des salariés, c'est-à-dire le pourcentage de l'effectif qu'il faut recruter pour maintenir

l'effectif constant. C'est le principal indicateur collectif qui peut être calculé pour chacun des groupes de l'organisation :

- par catégorie de salariés ;
- par emploi ;
- par département et service.

Ainsi, pour un groupe de salariés donné, a-t-on :

$$\text{Le turn - over} = \frac{\text{nombre de départ au cours d'une période}}{\text{effectif moyen de la période}} \times 100$$

$$\text{Le dénominateur} = \frac{\text{effectif en début de période} + \text{effectif en fin de période}}{2}$$

⇒ Le dénominateur = effectif moyen de la période

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

L'approche méthodologique qui répond le mieux à cette étude est celle de la recherche-diagnostic puisque le problème humain, relatif à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, est lié au contexte organisationnel du COTEB. La démarche méthodologique de l'étude recouvre aussi bien les outils de collecte de données (**A**) que les outils d'analyse de données (**B**).

A. Outils de collecte de données

Dans le cadre du travail, la démarche adoptée combine aussi bien l'approche théorique (1) qu'empirique (2).

1. Approche théorique

Cette étape de la méthodologie consiste à préciser les outils nécessaires pour recueillir les informations sur les pratiques GRH en général et sur les raisons de l'inadéquation de la pratique de planification des RH au COTEB en particulier.

1.1. Exploitation des informations de base

Les informations de base sont les données disponibles au service administratif et personnel. Elles sont relatives aussi bien à l'existence et au fonctionnement de la société qu'aux outils de gestion du personnel.

A cet effet, sont exploités respectivement les documents de manuel de procédure, de règlement intérieur, de note de synthèse sur la situation actuelle du COTEB et de présentation du point récapitulatif des activités de l'ex Administrateur délégué.

1.2. Consultation des documents externes à la société

La consultation de documents externes a permis d'appréhender les contours des notions abordées.

Ainsi ont été consultés certains mémoires, plusieurs ouvrages généraux sur la GRH, des ouvrages spécifiques sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines et des documents (outils) modernes de gestion des RH tels que le cadre organique, le plan de formation et le plan de recrutement.

Ces divers documents proviennent, entre autres, des bibliothèques de L'ENAM, de l'UNIPAR, de l'ENEAM, de GASA Formation et de certains Ministères.

Par ailleurs, référence est faite à certains des cours reçus pendant la formation en GRH à l'ENAM et à des sites web.

Mais, puisque l'approche théorique à elle seule ne suffit pas pour avoir une compréhension totale de la problématique de l'étude, il est fait recours à l'approche empirique.

2. Méthode empirique

Il s'agit de mettre en relief, les objectifs de la collecte de données, l'échantillonnage, la spécification des données qui s'inspire du questionnaire

ainsi que les techniques de dépouillement et de présentation des résultats d'enquête.

2.1. Enquête

Cette partie aborde d'un côté les objectifs et les spécifications de collecte de données et de l'autre la conception du questionnaire et des outils de traitement des données.

2.1.1. Objectifs et spécification des données à collecter.

A ce niveau, sont traités respectivement les objectifs de la collecte des données, le cadre de l'enquête, la population cible et la méthode d'échantillonnage.

❖ Objectifs de la collecte de données

La collecte des données a permis d'une part de mobiliser des informations relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés, et d'autre part de vérifier les hypothèses formulées dans le tableau de bord de l'étude.

❖ Cadre de l'enquête et population ciblée

L'enquête est orientée aussi bien vers les chefs départements et chefs de services que vers les collaborateurs du chef de service des ressources humaines.

❖ Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage et les instruments avec lesquels les données ont été recueillies font l'objet de cette partie.

L'échantillon est une portion de la population sur laquelle porte l'étude. C'est un sous-ensemble représentatif de la population mère⁸.

⁸ HOUINSA, David (2010) : « *Méthodologie de recherche* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

La réalisation de cette étude s'est faite sur la base d'un questionnaire de type non standardisé, c'est-à-dire qui s'adresse à plusieurs personnes. La technique d'échantillonnage retenue est celle par *choix raisonné ou intentionnel*. En effet, sur la base d'un choix raisonné, des personnes ressources capables de fournir des informations fiables ont été retenues. Le personnel du service RH étant en nombre insuffisant, soit quatre (04) salariés au total, nous avons jugé utile d'élargir l'enquête à d'autres de chefs services et départements susceptibles de fournir des informations pertinentes en rapport avec le phénomène étudié. Dans ce sens, la taille de l'échantillon est seize (16) salariés.

Ainsi, l'enquête est-elle orientée vers les chefs départements (5 salariés), les chefs de services (8 salariés) et vers les collaborateurs du chef de service des ressources humaines (3 salariés). Soit au total un échantillon de seize (16) salariés à enquêter.

Tableau IX : Présentation de l'échantillon de l'étude

Niveau	Unité statistique	Taille	Proportion
Niveau intermédiaire	Chef de service RH	1	6,25%
	Chefs de sections et collaborateurs SRH	3	18,75%
Niveau périphérique	Autres chefs de services	7	43,75%
	Chefs départements	5	31,25%
Total		16	100

Source : Données de l'étude, décembre 2011.

La vérification de la première hypothèse qui, rappelons-le est que "l'inadéquation profil / poste est due à l'inexistence de fiche d'emplois et de compétence", s'est faite à travers l'opinion des personnes ressources tels que les Chefs départements (4), les Chefs de services (7) et les collaborateurs du Chef de service ressources humaines (3). Soit au total quatorze enquêtés.

"L'inexistence d'une démarche GPEC peut être expliquée par l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle des RH ". Cette

hypothèse s'est vérifiée au regard de l'opinion du personnel du SAP du COTEB en général, et plus spécifiquement de celui de la section administration du personnel (2) salariés , principal administrateur de la base de données de gestion du personnel et celui du service statistique et prospective de la production (2) salariés. Soit au total quatre enquêtés.

La vérification de la dernière hypothèse qu'est "La gestion non prévisionnelle des effectifs et compétences est due à la non-utilisation des outils modernes de gestion ", s'est faite à travers l'opinion des personnes ressources, en l'occurrence le personnel du SAP du COTEB. C'est en effet ce personnel, et plus particulièrement le Chef administration et Personnel et les Chefs de sections (3 salariés) qui sont habilités à faire une analyse critique de l'état de vieillissement du personnel du COTEB, en fonction des données qu'ils détiennent. Mais, vu l'effectif restreint de ses enquêtés (3salariés), nous avons jugé utile d'ajouter les deux salariés du service statistique et prospective de la production. Soit au total cinq enquêtés.

Quant au guide d'entretien, il a été administré à deux (2) personnes que sont : le Chef département confection qui fut l'ancien Chef du SAP et l'actuel Responsable des ressources humaines.

En résumé, le guide d'entretien a été administré aux deux salariés et le questionnaire aux quatorze salariés.

2.1.2. Conception des instruments de collecte.

Il s'agit des dernières étapes de l'enquête à savoir : conception du questionnaire (pré-enquête et enquête) et du guide d'entretien par la spécification des données à mobiliser.

Les données à mobiliser dans le cadre de l'étude concernent de façon générale :

- l'avis des enquêtés sur l'instauration des outils modernes de gestion ;

- leur jugement sur les pratiques de planification des RH ;
- leurs suggestions sur l'amélioration de la pratique actuelle.

Le questionnaire validé et administré, comporte des questions fondamentales qui ont servi à vérifier directement les hypothèses.

B. Outils d'analyse de données

A cette étape, sont exposés les techniques et les outils de traitement des données, sans omettre les seuils de décision.

1. Techniques et outils de traitement des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'un dépouillement manuel. Les données quantitatives sont traitées au moyen du tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer aux seuils de décisions et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

2. Seuils de décision

Le seuil de décision retenu pour l'analyse des résultats est de 70%. En effet, les causes réelles aux problèmes identifiés, sont celles qui ont recueilli au moins 70% d'approbation des personnes enquêtées. Ce seuil a permis de traiter efficacement les résultats de l'enquête. Ainsi, le seuil de décision retenu pour la vérification des hypothèses de recherche, est de 70 % au moins.

Conclusion partielle

Ce chapitre premier a permis de définir les bases fondamentales relatives à la problématique retenue et de situer le cadre méthodologique de l'étude en passant par la restitution de la substance de notre revue documentaire.

A présent, il apparaît indispensable d'aborder dans le chapitre suivant, l'analyse et le diagnostic de l'étude permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées et de proposer des solutions d'amélioration.

CHAPITRE DEUXIÈME :

***DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE***

Après l'analyse des données et l'établissement du diagnostic, nous abordons les propositions de solutions d'amélioration du système de planification des RH (**Section 1**) sans oublier les conditions d'opérationnalisation (**Section 2**).

Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic

Cette section est essentiellement consacrée à la compréhension des problèmes spécifiques recueillis grâce à la collecte des données. A la suite, il est question de vérifier la validité des hypothèses de recherche (**Paragraphe 1**), avant d'établir le diagnostic (**Paragraphe 2**).

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, sont présentés les résultats de la collecte des données (**A**) et la vérification des hypothèses (**B**).

A. Collecte et dépouillement des données.

Il est abordé la collecte des données et leurs limites (**1**), puis la présentation des résultats(**2**).

1. Réalisation de l'enquête

Les limites des données recueillies (**1.2**) sont induites par les conditions de réalisation de l'enquête (**1.1**).

1.1. Conditions de réalisation et difficultés de l'enquête

Le questionnaire a été administré sur le lieu de travail des salariés. Si certains salariés y ont trouvé une opportunité d'exprimer leur point de vue sur l'élaboration et la mise en place de ces outils, d'autres par contre ont répondu avec peu d'intérêt au questionnaire. Pour ces derniers, les réponses aux

différentes questions du questionnaire ne changent rien au sein de l'organisation et qu'ils sont fatigués de le remplir.

1.2. Limites des données

Il s'agit de la marge d'erreur liée à l'insuffisance du personnel qualifié en ressources humaines. La société ne dispose pas de personnel spécialisé en ressources humaines.

Cette limite n'affecte cependant pas l'intérêt des résultats recueillis qui permettront de vérifier la pertinence des hypothèses de départ, car le personnel est pétri d'expériences.

2. Présentation et analyse des données de l'enquête

2.1. Présentation des données

Les résultats se présentent sous forme de tableaux. Les causes des problèmes sont regroupées en un seul tableau avec leur pourcentage respectif. Toute cause ayant été acceptée à 70% au moins est retenue comme majeure. Pour chaque question, N_1 représente le nombre de réponses "oui" obtenues et N_2 , le nombre de réponses "non". La population concernée est représentée par N . Le pourcentage de N_1 correspond donc à l'opération $(N_1 / N) \times 100$. Il en est de même pour N_2 . L'analyse des résultats se fait problème par problème.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons déterminé les pourcentages des causes des différents problèmes spécifiques.

Tableau X : Causes des trois problèmes spécifiques.

PROBLEMES SPECIFIQUES	CAUSES IDENTIFIEES	Réponses des enquêtés			
		OUI		NON	
		N1	%	N2	%
<u>Problème spécifique 1</u> Inadéquation profil /poste.	L'inexistence de personnel qualifié (spécialisé) en RH	5	35,71	9	64,28
	L'inexistence de fiche d'emplois et de compétences	12	85,71	2	14,28
<u>Problème spécifique 2</u> Inexistence d'une démarche GPEC.	Existence d'un système de gestion rudimentaire et traditionnelle des effectifs et compétences.	1	25	3	75
	L'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel	4	100	0	—
<u>Problème spécifique 3</u> Non-maîtrise du turn-over et vieillissement du personnel existant.	L'inexistence des outils de mise en œuvre de la GPEC	4	80	1	20

Source : Données de l'enquête, janvier 2012

2.2. Analyse des données

On note dans ce tableau que :

Pour le problème intitulé inadéquation profil /poste ;

- **85,71%** des enquêtés pensent que l'inexistence des fiches d'emplois et de compétence est la cause majeure de l'inadéquation profil /poste.

- **64,28%** ne sont pas d'avis que l'inexistence de personnel qualifié (spécialisé) en RH est la cause du problème.

Pour le problème intitulé inexistence d'une démarche GPEC ;

- **25%** des enquêtés pensent que la gestion rudimentaire et traditionnelle des effectifs et compétences est à l'origine du problème.
- **Tous les enquêtés** sont d'avis que l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel est la cause majeure du problème.

Pour le problème relatif au vieillissement du personnel existant et turn-over non maîtrisé,

- **80%** reconnaissent que le problème est dû à l'inexistence d'outils modernes de gestion du personnel.

La présentation et l'analyse des données ayant été faites, qu'en est-il de la vérification des hypothèses ?

B. Vérification des hypothèses.

Nous vérifions si les hypothèses émises au début de l'étude sont conformes ou non aux données recueillies et analysées.

1. Validation de l'hypothèse spécifique 1

Conformément aux résultats de la collecte des données, **85,71%** des enquêtés ont retenu « l'inexistence de fiches d'emplois et de compétences » comme la cause de « l'inadéquation profil / poste ». Par voie de conséquence, **l'hypothèse spécifique 1 est donc vérifiée.**

2. Validation de l'hypothèse spécifique 2

Il ressort de l'analyse des résultats des enquêtes que les enquêtés sont d'avis que l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle des RH

est la principale cause du problème. **L'hypothèse spécifique 2 est également vérifiée.**

3. Validation de l'hypothèse spécifique 3

80% des enquêtés confirment que la gestion non prévisionnelle des effectifs et compétences est due à la non utilisation des outils modernes de gestion. Ainsi, **la dernière hypothèse se trouve ainsi confirmée.**

L'étape de la confirmation des différentes hypothèses étant réalisée, il convient de procéder à l'établissement du diagnostic de l'étude.

Paragraphe 2 : Etablissement des diagnostics.

Les causes réelles des problèmes transparaissent dans la formulation des hypothèses testées. Le test des hypothèses précédemment effectué nous permet de formuler les éléments du diagnostic comme suit :

A. Diagnostic 1

La vérification de l'hypothèse spécifique 1 nous permet de retenir que l'inadéquation profil/poste résulte de l'inexistence de fiche d'emplois et de compétences.

B. Diagnostic 2

L'hypothèse spécifique 2 étant vérifiée, nous retenons définitivement que l'inexistence d'une démarche GPEC s'explique par l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle des RH.

C. Diagnostic 3

Après vérification de l'hypothèse spécifique 3, nous pouvons conclure que la gestion non prévisionnelle des effectifs et compétences est due à la non utilisation des outils modernes de gestion.

Le diagnostic ainsi établi, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques du COTEB et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Section 2 : Propositions de solutions d'amélioration du système de planification des RH et conditions d'opérationnalisation

Face à l'écart tant quantitatif que qualitatif constaté entre les ressources disponibles au COTEB S.A et les projections à l'horizon 2016, il est urgent de réfléchir à des mécanismes de correction de cette inadéquation de pratique de planification des RH. Cette réflexion va dans le sens des propositions de solutions (**Paragraphe 1**) et des conditions de mise en œuvre de celles-ci (**Paragraphe 2**).

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Ce paragraphe présente des approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés (**A**) et des axes de proposition d'ouverture (**B**).

A. Suggestions de solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés

Les approches de solutions sont relatives à l'identification des déterminants de l'adéquation profil /poste, à l'instauration d'une démarche GPEC appropriée et enfin à l'identification des outils de mise en œuvre de la GPEC pour une gestion moderne du personnel.

1. Proposition de formulaire de fiches d'emplois et de compétences

Il est question ici de donner la finalité d'une fiche d'emploi et de compétence, d'énumérer les éléments la constituant et d'en proposer un formulaire : celui d'un emploi cadre.

La fiche d'emploi et de compétence est un ensemble cohérent qui définit l'emploi depuis l'intention jusqu'au résultat et précise les qualités de compétences et de capacités pouvant assurer et garantir ce résultat. Pour cela, la fiche en tant que premier outil fondamental de gestion des ressources humaines, constitue le pivot dont l'analyse autorise les prises de décision rationnelle au niveau de l'ensemble des fonctions stratégiques de la GRH : recrutement, formation, rémunération, carrière, motivation, appréciation de performance.



Schéma I: Fiche d'emploi et de compétence au cœur des fonctions stratégiques de GRH

Source : AGBOTA, Gérard (2010) : « Acquisition des ressources humaines »

La fiche d'emploi et de compétence facilite l'inventaire des emplois d'une organisation et des compétences requises pour exercer ces emplois tout en précisant leur contenu ainsi que les compétences nécessaires à la réalisation des activités liées y afférentes. A ce titre, elle présente une *triple finalité* :

1.1. C'est un outil de gestion des emplois et des compétences

Il présente de façon synthétique les principales attributions des titulaires des emplois, mais aussi les compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) indiquées pour valablement occuper des postes répondant à ces emplois. Cela signifie que cet outil devrait permettre au responsable RH du COTEB S.A de déterminer :

- ➡ les écarts entre les responsabilités normalement dévolues aux salariés et celles réellement exercées : double emploi ou cumul de poste, sous-emploi, absence de responsabilités, et autres ;
- ➡ les écarts entre les profils des titulaires et les compétences nécessaires : inadéquation entre les profils de référence et ceux disponibles, détermination des besoins en formation des employés de la société sur la base des descriptions des savoirs, savoir-faire et savoir-être précisés dans le référentiel.

1.2. C'est un outil de gestion de la carrière

Il permet aux dirigeants de déterminer les critères sur la base desquels avancements ou promotions peuvent intervenir : par exemple niveaux de formation de base et d'expérience requis pour être nommés chef de section, chef de service ou directeur ; domaines de formation indispensables pour créer une parfaite adéquation entre les décisions de recrutements et les réelles aptitudes des candidats.

1.3. C'est un outil d'aide à la décision

La fiche d'emploi et de compétence permet à l'administration d'apprécier la qualité de la participation de chaque salarié dans l'atteinte des objectifs de la société. En effet, dans une vision de gestion axée sur les résultats, le COTEB pourra intégrer dans sa politique de gestion des ressources humaines le management par objectifs (MPO). Ce dernier consiste en la fixation d'objectifs sur la base des responsabilités assignées à chaque salarié. Ces objectifs sont accompagnés d'indicateurs mesurables assortis de critères pertinents qui serviront de base à l'appréciation de la performance individuelle et collective. Les fiches d'emplois et de compétences constituent également un outil qui facilite l'évaluation des emplois (l'analyse, la pesée et la classification des emplois) dans le cadre de l'élaboration d'une politique de rémunération ou de motivation.

La présentation physique d'une fiche d'emploi et de compétence varie d'une organisation à une autre et dépend des exigences techniques des emplois au sein de l'organisation. Cependant, il y a des informations minimales que doit contenir toute fiche d'emploi et de compétence. Ces informations peuvent se regrouper en deux (2) grandes rubriques à savoir :

le profil du poste ou fiche d'emploi qui renseigne sur l'identification et le contenu de l'emploi (intitulé de l'emploi, mission, responsabilités, activités) ;

et le profil du titulaire du poste ou fiche de compétences qui traduit en compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) les activités recensées dans la fiche emploi.

❖ Le profil du poste ou fiche d'emploi

Il comprend : l'identification et le contenu de l'emploi puis les outils de travail.

1. Identification de l'emploi

-famille professionnelle (exemple : Service)

-l'intitulé du poste (exemple : Responsable RH)

- le code (qui sert de référence administrative)
- le positionnement du poste dans l'organisation/rattachement (service ou direction dont dépend le poste)

2. Contenu de l'emploi

Mission

C'est la finalité ou la raison d'être du poste. C'est la réponse à la question, pour quelle raison cet emploi est-il créé ? La réponse à cette question est le lieu principal de motivation qui justifie la création d'un poste de travail. Exemple : *Définir la stratégie globale de mobilisation et de développement des ressources humaines pour l'atteinte des objectifs du COTEB.*

Cette mission exprime dans son ampleur, un défi et un impact qui sont mesurés à travers des objectifs SMART. Pour arriver aux objectifs, la mission doit être déclinée en ***responsabilités***.

Responsabilités

La responsabilité est un champ d'exercice d'un pouvoir, d'une compétence précisant les limites de l'autonomie d'un titulaire de poste ou de celui qui a la charge de la responsabilité.

Exemple : *Assurer la mise en œuvre des différentes politiques de gestion des ressources humaines.*

La responsabilité appelle l'exercice d'un ensemble d'***activités*** devant concourir aux résultats attendus d'elle.

Activités

Les activités traduisent les actions que le titulaire de la responsabilité doit conduire. A chaque responsabilité correspondent plusieurs activités.

Exemple : *Développer les principaux outils de pilotage de la fonction RH (tableaux de bord, référentiels, GPEC et autres outils).*

3. Résultat attendu

Le résultat attendu est un changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. C'est ce que l'on veut.

Exemple : Les ressources humaines sont bien gérées.

4. Liens hiérarchiques et fonctionnels

Supérieur hiérarchique direct : *n +1(Administrateur délégué ou Directeur Général)*

Collaborateur(s) immédiat(s) : *n-1(Les chefs sections de la RH)*

Liens fonctionnels ou relation de travail (autres personnes avec qui le titulaire du poste est constamment en relation aussi bien en interne qu'en externe)

5. Outils de travail

Il s'agit des documents administratifs (*Code de travail, Référentiel des emplois et compétences, Manuel de procédures, Convention collective de travail*) et des moyens matériels et logistiques (*Véhicule de service, ordinateur + accessoires, matériels de bureau, fournitures*).

❖ *Le profil du titulaire du poste ou fiche de compétences*

Le profil du titulaire renseigne sur l'ensemble des critères requis pour occuper un poste donné. Il décrit les **compétences** en termes d'aptitude (savoir, savoir-faire) et d'attitude (savoir-être) dont doit disposer le titulaire pour bien tenir son poste. A cet effet on a :

Les connaissances théoriques : il s'agit du savoir (*Formation de base, formations complémentaires et aspects spécifiques du savoir*)

Les connaissances techniques : il s'agit du savoir-faire (*Expérience, degré de technicité et aspects spécifiques*)

Les attitudes ou comportements : il s'agit du savoir-être (*Attitudes nécessaires*).

Formulaire d'un modèle : *Fiche d'emploi et de compétence : emploi de Responsable Ressources Humaines voir annexe 1.*

*L'élaboration et la mise en place des fiches d'emplois et de compétences au sein de la société s'inscrivent dans une démarche de **gestion qualitative** des ressources humaines.*

2. Suggérer l'instauration d'une démarche GPEC appropriée

Elle passe par la réalisation de l'état des lieux et l'analyse des écarts en vue de la définition des scénarii possibles de résorption.

2.1. L'inventaire des ressources humaines

Il consiste à collecter et à mettre en forme des informations et données sur les ressources humaines disponibles dans l'organisation. L'analyse des ressources disponibles doit permettre de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau quantitatif (effectif) que qualitatif (emploi et compétences).

Les informations et données de l'état du personnel doivent être représentées sous forme de pyramide, d'histogrammes ou secteurs.

L'état des ressources humaines ainsi présenté constitue un précieux outil de pilotage de la politique sociale du COTEB. Ces données constituent des informations de base sur lesquelles la société peut s'appuyer pour évaluer ses besoins en ressources pour dégager les écarts qui sont résorbés par la mise en œuvre des différents plans.

2.2. La prévision de l'évolution des ressources humaines

C'est la composition future du personnel de la société. Il s'agit de réaliser un pronostic. Elle peut être établie pour un horizon de prévision variable (3 ou 5 ans) tout en prenant en compte les facteurs influençant l'évolution future des ressources humaines tels les départs (des départs à la retraite, des démissions, des licenciements, des abandons et de décès), arrivée (recrutement

externe). La prévision de l'évolution des ressources humaines débouche sur l'effectif prévisionnel.

Effectif prévisionnel = solde + Effectif actuel de l'année T; avec **Solde = Départ + Arrivée** ; **Effectif actuel de l'année T** est dégagé de l'inventaire.

Dans le cas d'espèce, des statistiques fiables n'étant pas disponibles sur toutes ces données (départs à la retraite, démissions, licenciements, abandons et décès), nous nous contentons ici des informations relatives aux départs à la retraite. Elles se présentent comme suit :

Effectif disponible sur la période quinquennale (2012-2016)

Périodes	Evolution des effectifs			Départ à la retraite (écart)			Effectifs disponibles		
	Cadres	Agents de Maîtrise	Ouvriers	Cadres	Agents de Maîtrise	Ouvriers	Cadres	Agents de Maîtrise	Ouvriers
2011	14	22	203	0	0	0	14	22	203
2012	14	22	203	0	4	12	14	18	191
2013	14	18	191	1	4	17	13	14	174
2014	13	14	174	0	4	15	13	10	159
2015	13	10	159	3	0	10	10	10	149
2016	10	10	149	3	0	12	7	10	137

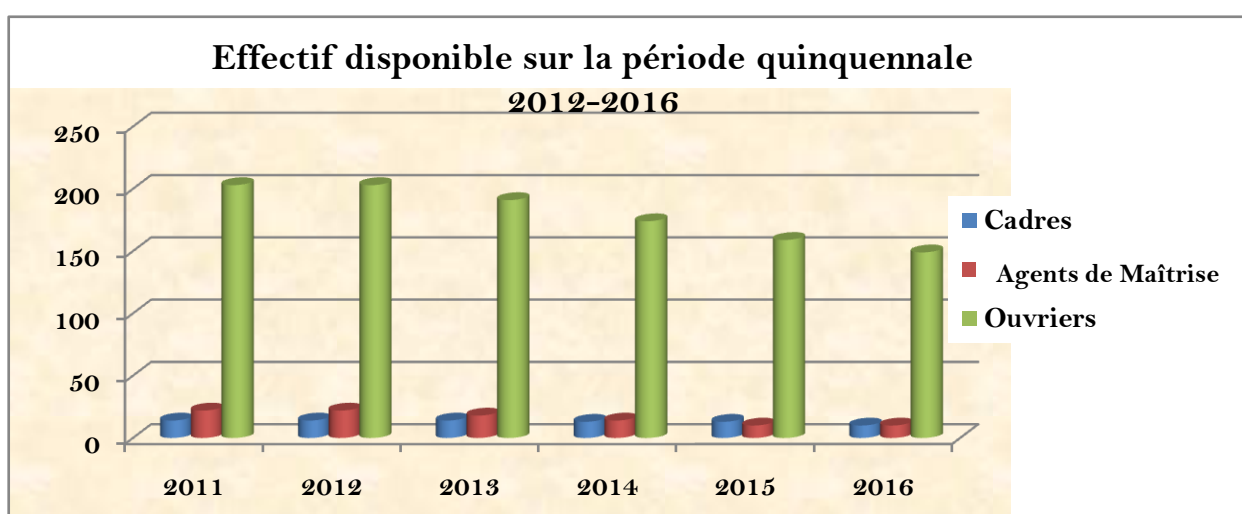


Figure X : Présentation de l'effectif disponible sur la période (2012-2016)

Source: Données de l'étude, décembre 2011

La société enregistrera au total sur la période concernée, **85** salariés qui vont faire valoir leurs droits à la retraite. Soit un pourcentage de **35,56 %** de l'effectif.

2.3. Prévision des besoins en ressources humaines

Pour déterminer les besoins, le gestionnaire des ressources humaines peut utiliser une méthode dont l'essence consiste à :

- faire une prévision de l'activité de l'organisation en fonction de sa stratégie générale, et en fonction d'évolutions externes à cette société ;
- en déduire les besoins en personnel en termes d'emplois tout en tenant compte de l'évolution technologique, des choix d'organisation et de la politique des ressources humaines.

Pour opérer des prévisions véritablement fiables, il convient de réaliser les prévisions des besoins futurs en ressources humaines sur la base de ***l'analyse de régression linéaire simple***, c'est-à-dire qu'on va établir une prévision de la demande en ressources humaines en se fondant sur la relation passée entre deux variables que sont le *niveau d'emploi* du COTEB et le *niveau de ses ventes (chiffre d'affaire)* durant les périodes antérieures.

En effet, la prévision des besoins futurs n'est pas chose aisée. Elle est difficile et incertaine pour plusieurs raisons et la société doit y veiller :

- ➡ l'effet de l'activité sur l'emploi n'est pas proportionnel, c'est-à-dire une prévision de baisse d'activité du COTEB de X% n'entraînera pas forcément une baisse de X% du nombre de salariés de cette société ;
- ➡ tenir compte des effets d'échelle, de la résistance à la baisse de l'emploi, du coût et des délais d'adaptation.

De façon générale, la prévision des besoins en RH débouche sur les besoins théoriques ou *besoins prévisionnels*.

2.4. L'analyse des écarts

Il s'agit d'établir un écart en terme quantitatif et qualitatif en rapprochant les résultats des prévisions.

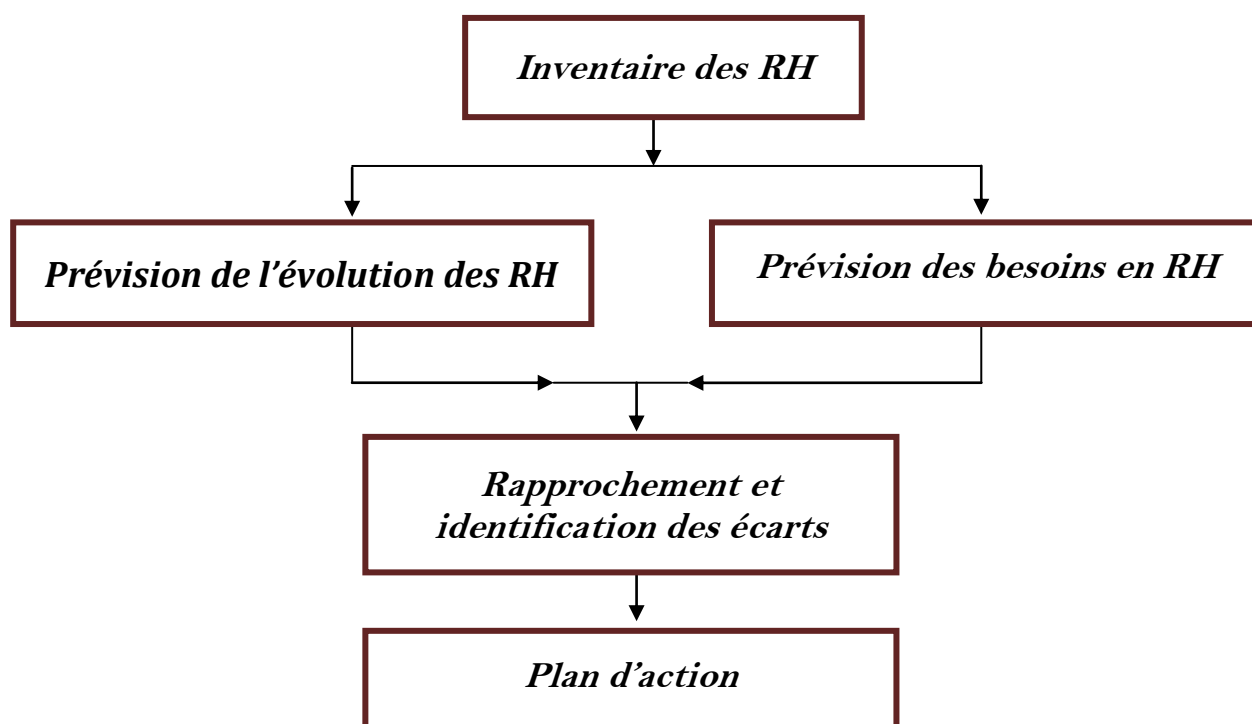
En effet, la projection des effectifs sur la période 2012 à 2016 permet de dégager les salariés devant faire valoir leur droit à la retraite. L'analyse de ce tableau fait ressortir un sous-effectif du personnel dans l'ordre de :

- 07 pour la catégorie des cadres ;
- 16 pour la catégorie des agents de maîtrises ;
- 66 pour la catégorie des ouvriers.

2.5. La définition des scénarii possibles de résorption.

Il s'agit des actions à mettre en œuvre visant à combler le déficit et à améliorer les compétences en ressources humaines. Ces plans d'actions font l'objet de la dernière proposition.

Schéma II : Schéma permettant de visualiser la démarche générale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences selon Frantz M.



3. Proposition d'outils modernes de mise en œuvre de la GPEC

Pour faire face à cette situation de vieillissement du personnel et la non maîtrise du turn-over, plusieurs moyens d'ajustement s'offrent aux responsables du COTEB. Ces moyens doivent tenir compte des contraintes budgétaires et sociales de l'organisation.

L'état des effectifs révèle un déficit à la fois quantitatif et qualitatif. Au regard des contraintes sus-énumérées, les actions suivantes peuvent être mises en œuvre : *une réorganisation du service RH ; la mise en place d'un plan d'actions de recrutement ; la mise en place d'un plan d'actions de formation continue du personnel.*

● ***Une réorganisation du personnel de la société.***

Elle implique notamment un redéploiement du personnel, c'est-à-dire une redistribution des effectifs au sein de l'organisation compte tenu des besoins en compétence.

● ***L'élaboration et la mise en place d'un plan d'actions de recrutement***

Le plan de recrutement est un outil de prévision dans lequel le gestionnaire des ressources humaines, en étroite collaboration avec tous les partenaires concernés, planifie le recrutement du personnel au profit d'une organisation sur une période donnée. C'est un condensé des besoins en personnel qui ne peuvent être comblés ni par les actions de formation, ni par un redéploiement.

En effet, la gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétence, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipé les écarts entre les besoins et les ressources humaines en fonction de son plan stratégique et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. Elle met en

évidence, non seulement les compétences nécessaires à l'organisation, mais encore et surtout fait apparaître les écarts qualitatifs et quantitatifs entre le personnel nécessaire au service et le personnel actuellement en poste.

Il est alors nécessaire pour les membres du comité d'élaboration de s'approprier cet outil de gestion qu'est la **GPEEC** pour élaborer aussi le plan de recrutement du personnel qui en découle.

Ainsi, le plan de recrutement souvent triennal, conçu sur la base de la pratique GPEEC représente-t-il pour la société l'outil principal de gestion prévisionnelle des Ressources Humaines. C'est la façon de mettre en œuvre la démarche GPEEC de manière quantitative.

L'élaboration et la mise en œuvre de ce plan permettent à la société de :

- pourvoir se doter en ressources humaines suffisantes et compétentes pouvant lui permettre de réaliser efficacement ses missions ;
- permettre à la société de combler le déficit de personnel auquel elle sera confrontée les prochaines années ;
- disposer d'une banque de données sur les besoins en personnel par structure du COTEB couvrant la période quinquennale prédéfinie ;
- planifier par année, les actions de recrutement à engager ;
- connaître le coût global et détaillé des actions de recrutement.

● ***L'élaboration et la mise en place d'un plan d'actions de formation continue du personnel***

Le plan de formation est un outil de développement des ressources humaines, constitué de l'ensemble des actions de formation qui vont être mises en place par l'employeur au profit des travailleurs dans une période bien déterminée en fonction des objectifs et des priorités de l'organisation à des fins

de production, d'efficacité, d'efficience de dynamisation et de développement des ressources humaines.

C'est un outil qui est à la croisée de deux logiques comme le montre le schéma ci-dessous :

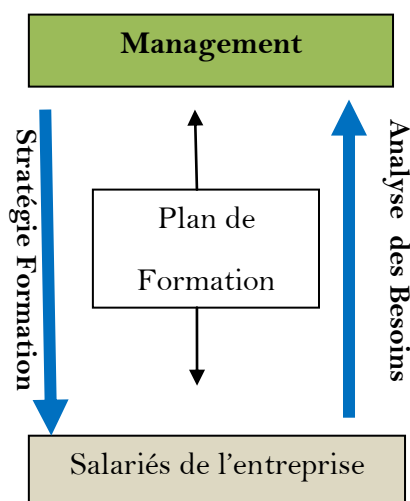


Schéma III : Schéma du plan de formation à la croisée de deux logiques, selon Christophe Parmentierin L'Ingénierie de la formation, E2008yrolles

Avec les besoins de formation que constitue l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans l'organisation. C'est donc l'ensemble des compétences complémentaires identifiées pour combler cet écart.

Ce schéma illustre l'interrelation entre la logique descendante du plan et celle ascendante :

La logique descendante est construite à partir des *orientations définies par le management opérationnel*,

La logique ascendante quant à elle, est élaborée à partir du recueil des *besoins individuels des salariés*.

En effet, puissant moyen de mobilisation et de développement des ressources humaines, le plan de formation est un précieux outil qui permet d'assurer à celles-ci son employabilité et sa performance. Il reste l'outil de gestion des formations par excellence.

L'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation présentent pour la société plusieurs avantages. En effet, il permet au COTEB de :

- réduire le déficit en compétence à court et moyen terme ;
- doter la société de ressources humaines qualifiées ;
- assurer une meilleure adaptation du personnel existant à leur poste de travail ;
- accroître les performances des salariés et de l'organisation ;
- contribuer à rendre opérationnels tous les services du COTEB ;
- favoriser l'émergence des aptitudes et attitudes positives susceptibles de permettre aux salariés d'occuper les emplois futurs ;
- connaître le coût global et détaillé des actions de formation.

➤ *Ces actions de régulation ci-dessus paraissent plus indiquées en raison de leur efficacité, de leur efficience, de leur pertinence et des marges de manœuvre dont dispose le COTEB.*

B. Autres propositions

Elles passent par la création d'un service ressources humaines (1) et par la définition des grands axes d'organisation (2)

1. Création d'un service ressources humaines

L'effectif grandissant du personnel (près de 242 salariés) de la société amène à suggérer que le Service Administration et Personnel soit élargi au service des ressources humaines afin que le responsable des RH assure efficacement ses multiples fonctions de GRH.

De même, que l'organigramme soit revu du fond en combe, qu'on fusionne certaines sections et qu'on en crée d'autres, notamment une section prévision et formation des ressources humaines.

A cet effet, nous proposons la création d'un département ressources Humaines avec comme responsable un spécialiste des ressources humaines.

2. Définition des grands axes d'organisation

Aucune organisation ne peut prospérer sans avoir une idée claire des grands chantiers sur lesquels elle doit engager son action. Cela implique la définition d'une stratégie organisationnelle. Cet outil est indispensable aux acteurs du COTEB afin qu'ils puissent mieux orienter les décisions dans les grandes fonctions de l'organisation.

Les organisations performantes ont déjà perçu la nécessité d'adopter une politique générale connue de tout le personnel.

En effet, la stratégie n'a d'intérêt que si elle oriente les décisions prises par le management de l'organisation. Mais comment s'assurer que les décisions prises servent la stratégie de l'entreprise ? Il faut alors élaborer des balises qui vont gouverner la prise des décisions. Ces balises représentent les différentes politiques qui permettront de prendre des décisions conformes à la stratégie de l'organisation, au prime abord la politique générale.

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

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

Ainsi, nous proposons au COTEB, d'élaborer et de mettre à disposition du personnel, certains documents stratégiques notamment la convention

collective de travail et de réviser le règlement intérieur, vieille de près dix huit (18) ans et qui ne répond plus aux normes.

Paragraphe 2 : Conditions d'opérationnalisation des propositions et construction du tableau de synthèse de l'étude (TSE).

L'objectif de ce paragraphe est de déterminer d'une part les conditions de succès de cet outil et les acteurs impliqués sans lesquelles les solutions suggérées resteraient sans effets escomptés (**A**) et d'autre part de construire le tableau de synthèse de l'étude (**B**).

A. Conditions d'opérationnalisation des propositions

Elles sont multiples et passent par la prise en compte des enjeux sociaux et économiques (**1**), par l'implication et la communication entre les acteurs (**2**) et par la pérennité du système (**3**).

1. La prise en compte des enjeux sociaux et économiques

En effet, ce sont ces enjeux économiques et sociaux qui poussent les entreprises à se lancer dans une telle démarche (**GPEC**). La société doit prendre en compte les modifications et les évolutions économiques du secteur textile et les intégrer à sa propre politique. Elle doit adapter son organisation, sa culture et ses modes de fonctionnement aux bouleversements.

Alors, la société passera d'une « culture traditionnelle » à une « culture de gestion moderne ».

2. Favoriser l'implication et la communication entre les acteurs

L'engagement de la direction et l'implication des managers et des salariés sont indispensables pour la réussite d'un tel projet. Il est fondamental que ces trois parties travaillent ensemble.

La direction générale peut montrer l'intérêt qu'elle porte à une telle démarche en l'intégrant dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans les plans d'action. Elle doit jouer sur la transparence de l'information, sur les enjeux qui la poussent à entamer une telle démarche.

Cette étude peut faire l'objet de discussions avec les différents partenaires sociaux pour favoriser un climat social. Car, ils sont les instances représentatives du personnel et sont consultées avant les prises de décisions ayant des conséquences sur l'organisation des services et le personnel.

Les responsables opérationnels doivent être eux aussi associés à cette élaboration, car ce sont eux qui connaissent le mieux les hommes et les emplois. Ils détiennent des informations utiles, sur lesquelles se construit l'analyse des postes. De plus, ils ont aussi une vision globale de l'organisation de leur service. Ils connaissent les aptitudes et motivations de leurs salariés.

Les salariés sont au cœur de cette démarche. Leur implication, leur volonté de développement de leurs compétences sont des éléments primordiaux.

La mise en œuvre de cet outil par la société doit s'accompagner d'une politique active de communication qui permet de savoir où on en est et où va la société dans un contexte de compétitivité. Il faut tenir le salarié au courant de l'état d'avancement du projet.

3. La pérennité du système

L'élaboration et la mise en place de cet outil dans la société demandent du temps et des moyens ; c'est pourquoi, il est primordial que cette élaboration continue à vivre à travers le temps. Cet outil doit évoluer et être complété au fil du temps, par exemple, il pourra être mis à jour lors des entretiens annuels d'appréciation et complété par les formations que l'employé a suivies.

B. Tableau de synthèse

C'est un tableau récapitulatif de l'étude sur « *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB S.A* ».

Par conséquent, il regroupe, de la problématique aux approches de solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et, d'autre part, par l'établissement du diagnostic.

Tableau XI : Synthèse de l'étude sur « la gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences, un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB S.A ».

<i>Niveau d'analyse</i>		<i>Problématique</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Causes réelles</i>	<i>Diagnostics</i>	<i>Solutions</i>
Niveau général		Problème général : Inadéquation de la pratique de planification des RH.	Objectif général Contribuer à l'élaboration et à la mise en place d'outils stratégiques de pilotage des ressources humaines du COTEB S.A.	Cause générale -	Diagnostic général -	Solution générale -
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique 1 : Inadéquation profil /poste.	Objectif spécifique 1 : Identifier les déterminants de l'adéquation profil / poste.	Cause spécifique 1 Inexistence de fiches d'emplois et de compétences.	Diagnostic 1 L'inadéquation profil/poste résulte de l'inexistence de fiche d'emplois et de compétences.	Solution 1 Proposition de formulaire de fiches d'emplois et de compétences.
	2	Problème spécifique 2 : Inexistence d'une démarche GPEC.	Objectif spécifique 2 : Contribuer à l'instauration d'une démarche GPEC.	Cause spécifique 2 Inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel.	Diagnostic 2 L'inexistence d'une démarche GPEC s'explique par l'inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle des RH.	Solution 2 Suggérer l'instauration d'une démarche GPEC appropriée.
	3	Problème spécifique 3: Non-maîtrise du turnover et vieillissement du personnel existant.	Objectif spécifique 3 : Identifier les outils de mise en œuvre de la GPEC pour une gestion moderne du personnel.	Cause spécifique 3 Inexistence des outils de mise en œuvre de la GPEC.	Diagnostic 3 la gestion non prévisionnelle des effectifs et compétences est dû à la non-utilisation des outils modernes de gestion.	Solution 3 Proposition d'outils modernes de mise en œuvre de la GPEC.

Source : Résultats d'étude de terrain, janvier 2012.



CONCLUSION

Au terme de cette étude, on se rend compte que la gestion des ressources humaines du COTEB se caractérise par l'inexistence d'outils de gestion, l'inadéquation poste/profil, l'inexistence de politiques de recrutement et de formation. Or, dans les organisations, bien plus que les méthodes et stratégies, ce sont les hommes et les femmes chargés de leur mise en œuvre qui font les résultats. Cela justifie la nécessité de prendre en compte l'homme au travail au niveau de tous les services du COTEB à travers un cadre d'outils appropriés.

Il serait illusoire aujourd'hui d'espérer atteindre un niveau élevé de performance dans l'organisation, si les premiers acteurs de cette performance que sont les hommes, ne sont pas mieux gérés et mobilisés pour y contribuer activement. Leur mobilisation en question ne passe pas forcément par l'instauration de systèmes complexes ou de politiques macros, mais simplement par la prise en compte de trois principes majeurs de la gestion des ressources humaines :

- ➡ la maîtrise de l'existant en ressources humaines (des points de vue quantitatif et qualitatif) et son utilisation rationnelle ;
- ➡ la projection de l'évolution de cet existant en fonction des besoins du COTEB et des objectifs stratégiques ;
- ➡ et le renforcement des compétences du personnel pour assurer une adéquation entre les ressources humaines disponibles et les besoins réels (quantitatifs et qualitatifs) en temps voulu.

Ces paramètres constituent les axes de développement de tout système de gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences.

Grâce à ces outils, au niveau de chaque service, il sera désormais possible de gérer rationnellement et de façon efficiente les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs assignés au COTEB et d'asseoir un meilleur système de dialogue social.

Avec l'élaboration et la mise en place effective de ces outils, le Service des Ressources Humaines du Complexe Textile du Bénin (COTEB) sera capable de :

- disposer d'informations et d'instruments actualisés sur les emplois (postes), les effectifs et les compétences disponibles ;
- disposer d'une base de données fondée sur le principe adéquation profil/poste ;
- pourvoir progressivement chaque structure du COTEB en ressources humaines qualifiées et compétentes dont elle a réellement besoin ;
- anticiper sur des déséquilibres futurs importants dans l'administration du personnel du COTEB et prendre les décisions idoines aux moments opportuns.

Pour finir, il a été envisagé qu'une recherche future puisse être faite sur la problématique « ***d'établissement d'axes stratégiques de l'organisation*** ». Elle permettrait au COTEB de disposer d'une ligne directrice des décisions de ses acteurs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. OUVRAGES GÉNÉRAUX

CITEAU, Jean-Pierre (2000) : « *Gestion des ressources humaines, Principes-généraux et cas pratiques* », 3ème édition, Paris, Armand colin.

MONTSERRAT, Xavier (2004) : « *Comment motiver* », Editions d'Organisation, Paris.

MOUGIN, Yvon (2004) : « *Processus : les outils d'optimisation de la performance* », Editions d'Organisation, Paris.

PERETTI, Jean – Marie 2007 : « *Gestion des ressources humaines* », 14ème édition Vuibert.

WEISS, Dimitri (2005) : « *Ressources humaines* », Editions d'Organisation, Paris.

II. OUVRAGES SPÉCIFIQUES

BENADOU, B. , FOUCHER, B. et GAETAN, P. (1998) : « *Gestion stratégique des ressources humaines* », Editions Morin.

KERLAN, Françoise. (2004) : « *Guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », Editions d'Organisation, Paris.

MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel (2005) : « *Gestion des ressources humaines, Pilotage Social et Performances* », Dunod, 6ème édition, Paris.

MATHIS, L. (1984) : « *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines* », Editions d'Organisation, Paris.

THIERRY, Dominique et SAURET, Christian (2005) : « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », l'Harmattan, Paris.

III. MÉMOIRES

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

KLOUSSE, Emmanuelle Noëlle (2011) : « *Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pêche* », UAC, ENAM, MSP, Cycle II.

POGBE, Antoinette (2009) : « *Contribution à une gestion rationnelle des ressources humaines de la direction départementale de la santé de l'atlantique- littoral par l'utilisation du tableau de bord* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

IV. AUTRES DOCUMENTS

Cadres organiques (*prévision des ressources humaines*), MDGLAAT, 2010 - 2011

Cadres organiques des structures (*répertoire prévisionnel des emplois, postes et profils*), MAT, 2011-2013

Cadres organiques et plan de formation, MEF, 2012-2014

Référentiel des emplois, des compétences et plan de formation qualifiante, MDGLAAT, 2010

AGBOTA, Gérard (2010) : « *Acquisition des ressources humaines* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

DAVOH, Martin (2010) : « *Techniques de gestion du rendement* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

FATOKE, M. et AGONHOSSOU, M.D. (2011) : « *Gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences* », UAC, FASEG, Licence professionnelle.

HOUINSA, David (2010) : « *Méthodologie de recherche* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

MASSOUGBODJI, Frantz (2011) : « *Gestion prévisionnelle des ressources humaines* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

V. Webographie

<i>SITES INTERNET</i>	<i>DATE DE CONSULTATION</i>
www.cnam.fr	20 septembre 2011
www.cerclerh.com	11 octobre 2011
Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.	11 octobre 2011
www.e-rh.org	16 novembre 2011
www.rhinfo.com	1 ^{er} décembre 2011
www.wikipedia.org	1 ^{er} décembre 2011

ANNEXE 1 : FORMULAIRE DE FICHES D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES

Fiche d'emploi et de compétence

COTEB

Services

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

I. PROFIL DU POSTE

1. Identification

Famille professionnelle : Service

Code : Co.5-001

Catégorie équivalente : Cadre

Localisation : PARAKOU

2. Liens fonctionnels et hiérarchiques

Liens hiérarchiques	Liens fonctionnels	
	A l'interne	A l'externe
N+1 : Administrateur Délégué ou Directeur Général (DG)	L'ensemble du personnel du COTEB	Les partenaires du service, Ministère de l'industrie, Société de Développement du Coton et SONAPRA
N-1 : Les chefs sections du service RH		

3. Objectifs du poste

Mission : DEFINIR LA STRATEGIE GLOBALE DE MOBILISATION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU COTEB

RESPONSABILITE 1 .PILOTER LE SYSTEME DE GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

<i>Activité 1</i>	<i>Activité 2</i>	<i>Activité 3</i>	<i>Activité 4</i>	<i>Activité 5</i>
Superviser le processus de gestion la carrière du personnel.	Délivrer les actes administratifs de la gestion de la carrière.	Proposer et veiller à l'informatisation de suivi de la carrière.	Contrôler l'actualisation des fichiers du personnel.	Mettre en place un système d'encouragement des meilleurs salariés identifiés.

**RESPONSABILITE 2. ASSURER LA MISE EN ŒUVRE
DES DIFFERENTES POLITIQUES DES RESSOURCES
HUMAINES**

<i>Activité 1</i>	<i>Activité 2</i>	<i>Activité 3</i>	<i>Activité 4</i>
Elaborer les stratégies d'acquisition, de formation de gestion prévisionnelle et d'appréciation des performances des ressources humaines.	Développer les principaux outils de pilotage de la fonction RH (référentiels des emplois et des compétences, GPEC, tableau de bord...).	Suivre la mise en œuvre du processus d'appréciation, de formation, de motivation et gestion prévisionnelles des ressources humaines.	Accompagner et appuyer les prestations de services intervenant dans le cadre de l'appui à la direction.

**RESPONSABILITE 3 .VEILLER A L'INSTAURATION
D'UN SYSTEME DE COMMUNICATION ET D'UN
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL FAVORABLES AU
DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

<i>Activité 1</i>	<i>Activité 2</i>	<i>Activité 3</i>
Initier un cadre de dialogue social.	Participer à la gestion des conflits et faire régner un bon climat de travail.	Faire appliquer les règles de sécurité et santé au travail.

RESULTATS ATTENDUS	
La gestion administrative du personnel de COTEB est assurée et suivie.	Les ressources humaines sont bien gérées.

4. Outils de travail

Documents administratifs	Moyens matériels et logistiques
<ul style="list-style-type: none">• Code du travail• Convention collective travail• Règlement intérieur• Manuel de procédures	<ul style="list-style-type: none">• Véhicule de service• Mobiliers de bureau• Ordinateurs +accessoires• fournitures

II .PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE

(COMPETENCE DU CHEF SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES)

1. Connaissances théoriques (SAVOIR)

1.1 Formation de base	1.2 Formation complémentaire	1.3 Aspects spécifiques du savoir
BAC+5 en Administration des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none">- Logiciel de gestion des ressources humaines- Gestion Axée sur les résultats (GAR)	<ul style="list-style-type: none">- Avoir une connaissance approfondie du Code de travail et du code de la sécurité et prévoyance sociale- Maîtriser les procédures de gestion du personnel

2. Connaissances techniques et pratiques (SAVOIR-FAIRE)

2.1 Expérience	2.2 Degré de technicité	2.3 Aspects spécifiques
<p>Avoir au moins 10 ans d'expérience professionnelle en Gestion des Ressources Humaines</p>	<p>Avoir une bonne Maîtrise des outils de pilotage de la fonction RH</p>	<p>Etre capable de concevoir et d'utiliser les outils de Gestion des Ressources Humaines</p> <p>Savoir communiquer et négocier</p> <p>Maîtriser la rédaction administrative</p> <p>Avoir une grande capacité de gestion d'équipe</p> <p>Avoir une bonne aptitude au dialogue</p>

3. Attitudes ou comportements (SAVOIR-ETRE)

Attitudes nécessaires
<p>Etre courtois et discret</p> <p>Etre dynamique</p> <p>Etre rigoureux et intègre</p> <p>Avoir l'esprit d'initiative et de créativité</p> <p>Avoir le sens de l'organisation et le sens relationnel</p> <p>Avoir l'esprit de synthèse et d'analyse.</p>

ANNEXE 2 :

GUIDE D'ENTRETIEN

(Responsable Ressources Humaines et Chef département Confection /ex Responsable RH).

Monsieur,

Dans le cadre de la formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris des recherches pour la rédaction de notre mémoire sur le sujet : **«La gestion prévisionnelle des emplois et compétences : un outil stratégique de pilotage du personnel du COTEB-SA»**. Vous avez été identifiés comme une personne ressource susceptible de contribuer à la réalisation de cette étude.

Cette réflexion sur ce sujet ne vous engage en rien. Cependant votre opinion nous est nécessaire. Nous nous engageons à respecter les règles d'éthique recommandées pour toute recherche. Le questionnaire sera traité dans la stricte discrétion en respectant le principe de l'anonymat.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre promptitude.

Au nombre des dysfonctionnements observés au COTEB, on note *l'inadéquation de la pratique de planification des ressources humaines*. L'échange que nous aurons me permettra d'obtenir certaines informations sur la planification du personnel de votre société en vue de faire des propositions appropriées.

QUESTIONS

I. Fiches d'emplois et de compétences

1.1. Les responsabilités ou activités de vos collaborateurs sont-elles clairement définies ?

1.2. Qu'est-ce qui explique selon vous l'inexistence des fiches d'emplois et de compétences ?

1.3. Vos salariés ont-ils reçu une formation initiale pour le poste occupé ?

1.4. En matière de recrutement, comment procédez-vous pour détecter le profil adéquat ?

II. Démarche GPEC

2.1. Existe-t-il une politique de gestion des RH au COTEB ?

2.2. Si oui, est-elle écrite et inclut-elle la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) ?

2.3. Sinon, justifiez ?

2.3.1. Disposez-vous de l'état d'effectif du personnel de la société ?

2.3.2. Quelle évolution la pyramide des âges du personnel a-t-elle connue ces cinq dernières années ?

2.3.3. Existe-t-il une prévision de l'évolution des RH de votre structure ?

2.3.4. Avez-vous déjà estimé votre effectif futur compte de vos perspectives de développement à l'horizon 2014 ou 2016.

III. Outils de mise en œuvre de la GPEC

3.1. Selon vous qu'est-ce qui explique la non maîtrise du turn- over ?

3.2. De quelles solutions disposez-vous pour faire face au vieillissement du personnel existant et pour une bonne maîtrise du turn- over au sein de votre société ?

3.3. Selon vous, que peut-on entendre par plan de recrutement, plan de formation et plan de communication ?

3.4. Quelles propositions d'amélioration souhaiteriez-vous formuler ?

Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps.

1.3. Avez-vous bénéficié d'une formation en cours d'emploi ?

Oui

Non

Si oui quel est le domaine de cette formation ?

1.4. Le service dispose-t-il d'un document de politique de l'emploi ?

Oui

Non

1.5. Vos responsabilités et activités sont-elles clairement définies dans un document ?

Oui

Non

Si oui, comment appelle-t-on ce document ?

II. Inexistence d'une démarche GPEC

2.1. Selon vous, que peut-on entendre par la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ?

2.2. Est-elle appliquée au sein de votre société ?

Oui

Non

Si oui, comment se pratique telle ?

Sinon, qu'est ce qui, d'après vous, explique l'inexistence de cette pratique prévisionnelle.

Existence d'une pratique de gestion des effectifs.

- Manque de personnel qualifié en matière techniques de GPEC.
- Inexistence d'une politique réelle de gestion prévisionnelle du personnel.
- Autres.

2.3. Pouvez-vous décrire les compétences obligatoires à l'accomplissement des activités de votre service ?

Oui Non

Si oui, lesquelles ?

III. Turn-over non maîtrisé et vieillissement du personnel existant

3.1. Les futurs départs à la retraite sont-ils déjà identifiés au niveau de votre service ?

Oui Non

3.2. Votre service a-t-il établi un plan de successions de ces derniers ?

Oui Non

Si oui, les successeurs sont-ils en interne ou en externe

3.3. L'administration vous accompagne-telle dans la gestion votre carrière ?

Oui Non

Si oui, dispose t'elle d'un plan de carrière oui non

3.4. D'après vous, comment peut-on anticiper sur le vieillissement du personnel du COTEB ?

Par l'élaboration et la mise en place

d'un plan de recrutement

d'un plan de formation.

Autres -----

IV. Quelles suggestions ou quelles autres aspects du sujet aimeriez-vous que notre mémoire prenne en compte ?-----

Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps.

ANNEXE 4 : *Service Industriel(SI)*

Le Service Industriel(SI)

Il est chargé d'organiser la bonne marche de la production dans l'usine, et est composé de cinq(05) sections de production à savoir : la section filature, la section tissage, la section finition, la section conception et la section services généraux.

La section filature : elle assure la transformation du coton fibre en filé.

La section tissage : cette section assure la transformation des filés en tissu plat sous forme de toile, satin, drilles éponges et maille.

La section finition : elle assure l'anoblissement des tissus écrus en tissus blanchis au teint finis.

La section confection : elle se charge de la transformation des tissus en articles confectionnés de tout genre.

La section services généraux : Cette dernière s'occupe de la production d'énergie (électrique et vapeur) et de l'air comprimé. Elle intervient au niveau de la climatisation et de la réparation électrique. Elle s'occupe aussi de la soudure, de la mécanique et de la fabrication de petites pièces grâce à son atelier de construction mécanique.

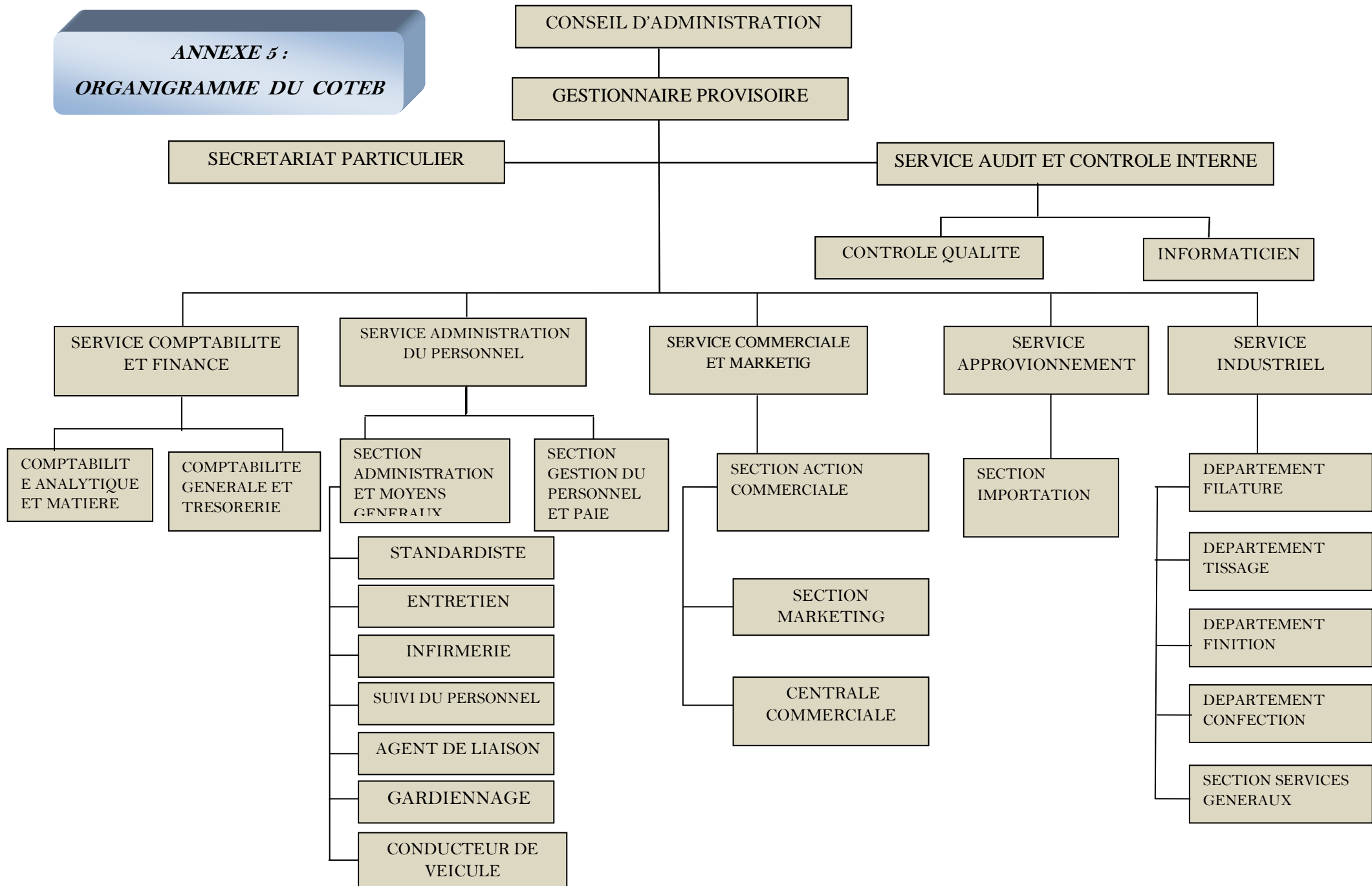


TABLE DES MATIÈRES

<i>ÉLÉMENTS</i>	<i>PAGES</i>
IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DÉCLARATION D'INTENTION DE L'AUTEUR.....	ii
DÉDICACE	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES SCHÉMAS.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE	x
RÉSUMÉ	xi
SOMMAIRE	xiii
INTRODUCTION	01
CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : PRÉSENTATION DU COMPLEXE	
TEXTILE DU BÉNIN "COTEB S.A" ET	
DESCRIPTION DES OBSERVATIONS	
DE STAGE.....	04
Section 1 : Cadre physique de l'étude et diagnostic organisationnel et	
institutionnel.....	05
Paragraphe 1 : Cadre physique de l'étude	05

A. Historique.....	05
B. Tentative de restructuration et plan de relance.....	06
1. Tentative de restructuration.....	06
2. Plan de relance.....	07
Paragraphe 2 : Le diagnostic organisationnel et institutionnel	08
A. Mission.....	08
B. Structure organisationnelle.....	08
C. Contexte général.....	11
D. Les outputs.....	12
E. Les inputs.....	12
Section 2 : Observations de stage et regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....	23
Paragraphe 1 : Constats et observations de stage.....	23
A. Constats d'ordre organisationnel	24
B. Constats relatifs aux activités RH.....	26
D. Constats relatifs aux outils de pilotage et aux politiques RH.....	32
1. Constats relatifs aux outils de pilotage de la fonction RH.....	32
2. Constats relatifs aux politiques RH.....	34
Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....	35
A. L'inventaire distinctif des atouts et des problèmes.....	35
1. Récapitulatif des atouts (forces et opportunités).....	35
2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	36
B. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....	37

CHAPITRE PREMIER : DE LA PROBLÉMATIQUE A LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....	39
Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique.....	40
Paragraphe 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique.....	40
A. Ciblage et justification de la problématique.....	40
1. Ciblage de la problématique.....	40
2. Justification de la problématique choisie.....	41
B. Spécification de la problématique choisie.....	42
C. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	43
1. Formulation du sujet.....	44
2. Vision globale et démarche de résolution de la problématique.....	44
2.1. Quelle approche pour la résolution des problèmes soulevés ?.....	44
2.2. Quelle démarche de résolution de la problématique ?	48
Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique.....	49
A. Objectifs et hypothèses de recherche.....	49
1. Objectifs de recherche.....	49
2. Formulation des causes et des hypothèses.....	50
B. Tableau de bord de l'étude (TBE).....	53
Section 2: Revue de la littérature et méthodologie de l'étude.....	55
Paragraphe 1 : La revue de littérature relative aux éléments du tableau de bord de l'étude.....	55
A. Clarification des concepts.....	55
B. Exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques.....	56

2.1. Exposé des contributions antérieures liées à l'inadéquation profil/poste.....	56
2.2. Exposé des contributions antérieures liées à l'inexistence d'une démarche GPEC.....	57
2.3. Exposé des contributions antérieures relatives à la non maîtrise du turn-over et au vieillissement du personnel existant.....	59
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	61
A. Outils de collecte de données.....	61
1. Approche théorique	61
1.1. Exploitation des informations de base.....	61
1.2. Consultation des documents externes à la société.....	62
2. Méthode empirique.....	62
2.1. Enquête.....	63
2.1.1. Objectifs et spécification des données à collecter.....	63
2.1.2. Conception des instruments de collecte.....	65
B. Outils d'analyse de données.....	66
1. Techniques et outils de traitement des données.....	66
2. Seuils de décision.....	66

CHAPITRE DEUXIEME : DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUX

CONDITIONS DE MISE EN

ŒUVRE

Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic.....	68
--	----

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses.....	68
---	----

A. Collecte et dépouillement des données.....	68
1. Réalisation de l'enquête.....	68
1.1. Conditions de réalisation et difficultés de l'enquête.....	68
1.2. Limites des données.....	69

2. Présentation et analyse des données de l'enquête.....	69
2.1. Présentation des données.....	69
2.2. Analyse des données.....	70
B. Vérification des hypothèses.....	71
Paragraphe 2 : Etablissement des diagnostics.....	72
A. Diagnostic 1.....	72
B. Diagnostic 2.....	72
C. Diagnostic 3.....	72
Section 2 : Propositions de solutions d'amélioration du système de planification des RH et conditions d'opérationnalisation	73
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	73
A. Suggestions de solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés.....	73
1. Proposition de formulaire de fiches d'emplois et de compétences.....	74
2. Suggérer l'instauration d'une démarche GPEC appropriée.....	79
3. Proposition d'outils modernes de mise en œuvre de la GPEC.....	83
B. Autres propositions	86
1. Création d'un service ressources humaines.....	86
2. Définition des grands axes d'organisation.....	87
Paragraphe 2 : Conditions d'opérationnalisation des propositions et construction du tableau de synthèse de l'étude (TSE).....	88
A. Conditions d'opérationnalisation des propositions.....	88
1. La prise en compte des enjeux sociaux et économiques.....	88
2. Favoriser l'implication et la communication entre les acteurs.....	88
3. La pérennité du système.....	89

B. Tableau de synthèse.....	90
CONCLUSION	92
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	95
ANNEXE 1.....	I
ANNEXE2.....	VII
ANNEXE3.....	IX
ANNEXE4.....	XII
ANNEXE5.....	XIII