

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT
(ENEAM)

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

OPTION : MANAGEMENT

**FILIERE : GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES ET
COMMUNICATION**

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

Thème :

**LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES COMME SOURCE DE PERFORMANCE
DES ENTREPRISES : CAS DU PORT AUTONOME DE
COTONOU**

Réalisé par :

Lise Mélie ALOKPON

Sous la direction de :

Tuteur de stage

**Badarou MOHAMED
Juriste, Cadre du Service
du Personnel de la Solde au PAC**

Directeur de mémoire

**Louis MIKAPONAÏ
Enseignant à l'ENEAM
Chef Département Management**

Septembre 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Prof. Marcel ODUNLAMI

VICE PRESIDENT : Prof. Théophile AGADAME

MEMBRES :

L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE
MANAGEMENT (ENEAM) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR

DEDICACES

A

- ♥ Mon Père Jean-Benoît ALOKPON ;
- ♥ Ma Mère Etienne Lydie DOSSOU-KOKO ;
- ♥ Mon Fils Founy Akolin Winner Princeley;
- ♥ Mon Neveu Bilo Crésus ;
- ♥ Mon Frère Jean Misseni ALOKPON ;
- ♥ Mes Sœurs Lélévo et Bénélie ;

pour le soutien, les sacrifices, les conseils dont vous m'entourez.

Tout simplement : Merci.

REMERCIEMENTS

Nous exprimons nos profonds remerciements à :

- ✚ M. Louis MIKPONAÏ, notre maître de mémoire, pour avoir accepté de diriger ce travail ;
- ✚ M. Kassim Traoré, l'ex-Directeur du PAC, pour l'accord express de stage ;
- ✚ M. D. Daniel DOSSOU, pour sa disponibilité ;
- ✚ M. Mohamed BADAROU, notre maître de stage.

Notre gratitude va aussi à l'endroit de :

- ✚ Mme Christiane AMOUZOUVI, Epse ALOKPON pour la disponibilité dont elle a fait preuve à notre égard, pour nous permettre de réaliser cette œuvre ;
- ✚ tous les travailleurs du PAC en général et à ceux de la DRH en particulier ;
- ✚ tous les camarades de promotion pour les échanges de savoir, les joies et les peines ;
- ✚ tous ceux que nous avons oubliés, qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- **CNSS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **PAC** : Port Autonome de Cotonou
- **RH** : Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau N°1 :</u>	Répartition du personnel du PAC par catégories socioprofessionnelles.....	14
<u>Tableau N°2 :</u>	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique.....	20
<u>Tableau N°3 :</u>	Tableau de bord de l'étude.....	30
<u>Tableau N°4 :</u>	Résultat des opinions sur la formation	42
<u>Tableau N°5 :</u>	Résultat des opinions sur la rémunération incitative...	44
<u>Tableau N°6 :</u>	Résultat des opinions sur l'évaluation annuelle....	46

LISTES DES FIGURES

<u>Graphique N°1 :</u>	Répartition du personnel du personnel du PAC par catégorie socioprofessionnelle.....	14
<u>Graphique N°2 :</u>	Résultat des opinions sur l'inexistence de l'évaluation post-formation.....	43
<u>Graphique N°3 :</u>	Opinions sur la rémunération incitative.....	45
<u>Graphique N°4 :</u>	Causes de l'inexistence de l'évaluation annuelle...	47

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

La mobilité professionnelle : elle consiste pour un salarié à changer de poste et/ou de grade, dans une même branche professionnelle ou dans une autre.

La formation professionnelle : c'est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (compétences et l'expérience) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

Politiques RH: l'ensemble des stratégies, des réflexions, des attitudes, des intentions, qui se traduisent en objectifs pour l'acquisition, la conservation, le développement des Ressources Humaines et de création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

Mobilisation des ressources humaines: l'ensemble des mesures visant à intégrer et converger les objectifs individuels à ceux de l'entreprise pour la satisfaction de l'intérêt général.

Evaluation des actions de formation : elle consiste à mesurer l'efficacité d'une formation, au regard des objectifs et des attentes, des conditions de réussite prédéterminées

RESUME

Notre stage au PAC nous a permis d'observer un grand nombre de dysfonctionnements, surtout en ce qui concerne la gestion des RH. Ces dysfonctionnements nommés, ont été regroupés en trois centres d'intérêts.

- Problématique d'une meilleure pratique RH ;
- Problématique de la mobilisation des RH autour des objectifs du PAC ;
- Problématique d'une meilleure condition de travail.

La première problématique celle relative à une meilleure pratique des RH a fait l'objet de notre étude. Le problème général qui en découle, est celui de la mauvaise pratique RH, se résumant en problèmes spécifiques tels que : l'inexistence d'évaluation des actions de formation ; inefficacité de la politique de rémunération ; l'inefficacité du système d'évaluation du rendement.

Nous avons identifié les causes réelles de ces problèmes spécifiques

- Pour le problème spécifique N°1, nous avons identifié comme cause : l'absence de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation ;
- En ce qui concerne le problème spécifique N°2, la cause supposée est : la méconnaissance des avantages liés à la rémunération incitative
- Quant au problème spécifique N°3 la cause identifiée est : le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques et la réticence des employés.

Les causes identifiées, nous avons formulé d'abord des hypothèses. Ensuite nous avons procédé à une enquête pour la vérification de nos hypothèses. Enfin, nous avons formulé des recommandations aux acteurs du PAC dans le sens de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
<u>SECTION 1</u> : Présentation du PAC et observations de stage.....	5
<u>SECTION 2</u> : Formulation de la problématique de l'étude.....	21
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	27
<u>SECTION 1</u> : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	28
<u>SECTION 2</u> : Méthodologie adoptée	40
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : DE LA PRESENTATION DES RESULTATS AUX RECOMMANDATIONS	40
<u>SECTION 1</u> : Vérification des hypothèses.....	40
<u>SECTION 2</u> : Approches de solutions et Recommandations.....	48
CONCLUSION.....	
BIBLIOGRAPHIE.....	57
ANNEXES.....	58



INTRODUCTION GENERALE

Pendant longtemps, la recherche exclusive de l'accroissement de la productivité au profit des actionnaires a constitué la principale préoccupation des entreprises. C'est ce qui caractérisait les relations qui existaient entre la classe ouvrière et le patronat, où le travailleur était considéré comme une machine existant seulement pour produire.

Cependant, avec la lutte des classes, l'ouverture des échanges et l'avènement des législations en faveur du personnel, le facteur humain a commencé par être pris en compte dans les entreprises. Ainsi, longtemps considérée comme une activité secondaire des autres fonctions de l'entreprise, la Gestion des Ressources Humaines est de nos jours une fonction stratégique pouvant permettre à l'entreprise de gagner sur la concurrence. Pour **Tezenas du Montcel** (1994), il est désormais urgent de « s'interroger sur l'usage du capital immatériel des entreprises ; comment on le repère, comment on l'organise, comment on l'exploite. (...) Le problème de la gestion de l'immatériel dans l'entreprise représente un enjeu majeur. Il s'agit là de quelque chose d'essentiel pour le développement des entreprises ».

La principale question qui se pose ici est de savoir le lien entre la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines.

Selon certaines études privilégiant une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, la motivation et la satisfaction des besoins des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises **Huselid et al.**, (1997). De nombreux chercheurs, évoluant dans la même perspective, sont parvenus à la conclusion selon laquelle, il y a une forte corrélation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. **Pfeffer et Veiga**, (1999).

Au Bénin, en dépit de la conception d'une telle approche dans les entreprises, la mise en œuvre des pratiques GRH souffre de beaucoup d'insuffisances. C'est le cas du **Port Autonome de Cotonou**.

En effet, au cours de notre stage, les réalités observées dénotant des d'insuffisances au regard des informations reçues au cours de notre formation, nous avons orienté notre étude sur le thème « **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines comme source de performance des entreprises: cas du Port Autonome de Cotonou** ».

L'objectif poursuivi est d'étudier les pratiques GRH souffrant d'insuffisances au PAC et qui s'avèrent pertinentes à notre point de vue afin de lui permettre de faire face à la concurrence. Il s'agira spécifiquement de contribuer à améliorer les systèmes de formation, de rémunération et d'évaluation annuelle du personnel du **PAC**.

Pour y parvenir, notre étude sera axée sur trois chapitres. Le premier traitera du contexte organisationnel de notre étude, des observations de stage et du ciblage de la problématique. Le second exposera le cadre théorique et méthodologique. Le troisième exposera les résultats des enquêtes et les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
**CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE**

.

Ce chapitre nous permettra d'aborder le cadre de l'étude et les observations de stage à travers deux sections.

SECTION I : PRESENTATION DU PAC ET OBSERVATIONS DE STAGE

Avant d'aborder la restitution des observations de stage nous présenterons d'abord la structure d'accueil.

Nous ferons un aperçu historique du PAC avant de parler de son organisation interne

PARAGRAPHE I : PRESENTATION DU PAC

A- Cadre institutionnel et organisationnel

1- Historique

Avant l'avènement du Port de Cotonou, et jusqu'à la fin du XIXe siècle, les échanges commerciaux maritimes se faisaient au niveau de deux points du littoral : Grand-Popo et Ouidah. Le débarquement et l'embarquement des marchandises et des passagers s'effectuaient par transbordement en ces points sur des pirogues qui assuraient la liaison entre les navires mouillant en rades foraines et le rivage.

Ce n'est qu'en 1948, qu'un wharf fut construit à Cotonou. Mais cet ouvrage supplanta rapidement Ouidah et Grand-Popo en raison, d'une part, de l'évolution rapide qu'ont connue le trafic et la sécurité et d'autre part, de la rapidité qu'offrait cette porte d'accès maritime. D'où est née la nécessité de la

construction d'un port en eau profonde. La construction de la première partie du port a fait l'objet de nombreuses études pour approfondir les différentes solutions : un port à accumulation de sable ou un port à transit artificiel de sable ou un port-îlot. Le choix a été porté sur un port à accumulation de sable en eau profonde pour des raisons plus économiques que politiques.

Situé à presque égale distance entre le port de Lomé (135 km) et celui de Lagos (125km), le Port de Cotonou est implanté sur une côte basse sablonneuse en bordure Sud de la ville de Cotonou, métropole économique de la République du Bénin. Il bénéficie des privilèges que lui confère la position centrale du Bénin par rapport aux autres pays côtiers de la sous-région d'une part, et aux centres commerciaux des pays sahéliens comme le Niger, le Burkina Faso, le Mali et le Tchad, d'autre part. Ainsi, le port de Cotonou est souvent considéré comme un port à vocation régionale. En effet, le Bénin partage des frontières avec deux pays sahéliens pour lesquels il représente le principal couloir d'accès à la mer. Il constitue un espace économique où interviennent plusieurs structures telles que la Société Béninoise de Manutentions Portuaires (SOBEMAP), le Conseil National des Chargeurs du Bénin (CNCB), la Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (COBENAM), les gestionnaires de parcs de véhicules d'occasion etc... La vie économique du Port de Cotonou dépend alors des activités de ces différentes structures qui la composent et qui forment la communauté portuaire. Ces structures multiples et multiformes ont toutes des activités qui convergent vers la structure de coordination qui est le Port Autonome de Cotonou.

2- Missions du Port Autonome de Cotonou

Créé le 31 décembre 1946 par la loi n° 64-39 et modifié par l'ordonnance n°75-55 du 11 octobre 1976, le Port Autonome de Cotonou (PAC) est un

établissement public national à caractère commercial et industriel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été mis en service le 1^{er} décembre 1964 et ses statuts ont été approuvés par le décret n°89-309 du 28 juillet 1989. Placé sous la tutelle du ministère en charge de l'économie maritime, il a pour missions de gérer les infrastructures portuaires et d'assurer la coordination et le contrôle des acteurs présents dans l'espace portuaire. A ce titre, il est chargé d'assurer :

- la gestion et l'entretien des infrastructures (digue, épi d'arrêt de sable, bassin, quai, terre-plein), des superstructures (phare, hangars, magasins, points de vente aménagés) et des équipements ;
- la réalisation des travaux d'extension des installations et des équipements en vue de faire face à l'augmentation du trafic et aux progrès technologiques ;
- les prestations aux navires et à la marchandise : pilotage, remorquage, amarrage, ravitaillement en eau, veille sécuritaire, séjour à quai, circulation;
- la fourniture d'électricité et d'eau aux entreprises et agents économiques exerçant une activité dans l'espace portuaire ;
- la planification portuaire : collecte des données technologiques, économiques, financières et la mise au point des indicateurs en vue de la prévision des investissements à réaliser et des mesures à prendre pour améliorer la productivité.

B- Structure Organisationnelle du PAC

La structure organisationnelle du PAC comprend aussi bien les organes de décision que de gestion.

1- Organes de décision

Au terme de l'article 10 du décret n° 89-306 du 28 juillet 1989 portant approbation des statuts du PAC, l'établissement est doté d'un Conseil d'Administration (C.A.) et d'un Comité de Direction (CODIR).

➤ Le Conseil d'Administration (C.A.)

Le C.A. délibère sur toutes les mesures concernant la gestion de l'établissement. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il élabore la politique générale de la société en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social de l'Etat, s'assure de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôle l'application. Le Conseil d'Administration est composé de sept (07) membres dont trois représentants des pays de l'hinterland. Sa composition est la suivante :

- un représentant du Ministre en charge de l'Economie Maritime qui en est le Président ;
- un représentant du Ministre en charge du Plan ;
- un représentant du Ministre en charge des Finances ;
- un représentant du personnel du Port Autonome de Cotonou ;
- un représentant du Burkina-Faso ;
- un représentant du Mali ;
- un représentant du Niger.

En outre, sont représentées, à titre d'observateurs, les structures suivantes :

- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (2 représentants) ;
- la Direction de la Marine Marchande (1 représentant) ;
- la Société Béninoise de Manutention Portuaire (1 représentant) ;
- le Conseil National des Chargeurs du Bénin (1 représentant) ;

- la Compagnie Béninoise de Navigation Maritime (1 représentant).

➤ **Le Comité de Direction (CODIR)**

Le CODIR est un organe de gestion qui est consulté par le Directeur Général qu'il assiste dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Outre le Directeur Général, le CODIR est composé des membres suivants :

- le Directeur Général Adjoint (DGA) ;
- les Directeurs Techniques (DT) ;
- les Chargés de Missions (CM) ;
- les Conseillers Techniques (CT) ;
- les chefs de départements (CD).

Les membres du CODIR se réunissent une fois par semaine.

2- Organes de gestion

La gestion quotidienne du Port Autonome de Cotonou est assurée par une équipe qui comprend le Directeur Général, les représentants des structures rattachées et les six directions.

➤ **La Direction Générale**

Elle assure l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration qui la contrôle et à qui elle rend compte. Elle comprend outre le Directeur Général (DG) ;

- le Directeur Général Adjoint (DGA) ;
- le Secrétaire Particulier (SP) ;

- le Secrétaire Général (SG) ;
- le Collège des Chargés de Mission (CM) et des Conseillers Techniques (CT) ;
- la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) et les autres structures rattachées aux DG que sont :
 - le Département des Affaires Juridiques et du Domaine (DAJD) ;
 - le Département de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) ;
 - le Département de Gestion de l'environnement (DGE) ;
 - la Cellule de Communication et de la Coopération (CCC) et
 - le Service des Relations Publiques (SRP).

La Direction Générale, pour réussir les différentes missions qui lui sont assignées, s'appuie non seulement sur les services sus cités mais aussi sur les » différentes directions ci-après :

➤ **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service de la Comptabilité Générale (SCG) ;
- un Service du Recouvrement et de la Trésorerie (SRT) ;
- un Service du Budget (SB) ;
- un Service de la Comptabilité Analytique (SCA) ;

- un Service de la Gestion des Stocks (SGS).

➤ **La Direction Commerciale et du Marketing (DCM)**

Elle comprend :

- un Secrétariat ;

- un Service des Statistiques, Etudes et Performances (SSEP) ;

- un Service de Marketing (SM) ;

- un Service de Facturation (SF) ;

- un Service de Contrôle des Opérations Commerciales (SCOC).

➤ **La Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS)**

Elle comprend :

- un Secrétariat ;

- un Service Accueil et Pilotage des Navires (SAPN);

- un Service Matériel Flottant (SMF) ;

- un Service Police, Sécurité, Sûreté, Incendie et Calamité (SPSSIC) ;

- un Service Formalité et Accès (SFA).

➤ **La Direction Technique (DT)**

Elle est composée des services ci-après :

- un Secrétariat ;

- un Service Maintenance des Ouvrages (SMO) ;

- un Service Matériel (SM) ;
- un Service Maintenance des Installations Electriques, des Phares et Balises (SMIEPB) ;
- un Service des Etudes et Projets (SEP).
- un Service des Etudes Topographiques, Hydrographiques et Océaniques (SETHO).

➤ **La Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité (DSIQ)**

Elle comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service des Processus Organisationnels et du Suivi (SPOS) ;
- un Service du Réseau, Système et Sécurité Informatique (SRSSI) ;
- un Service Support et Application (SSA) ;
- un Service des Etudes Informatiques et de l'Intégration (SEII) ;
- un Service Qualité (SQ).

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

A l'instar des autres directions, la DRH du PAC dispose d'un secrétariat et de trois services que sont :

- le Service du Personnel et de la Solde (SPS) ;
- le Service de l'Emploi et de la Formation (SEF) ;

- le Service des Affaires Sociales et de la Prévoyance (SASP).

La DRH du Port Autonome de Cotonou a, entre autres, pour attributions :

- d'assurer l'administration générale du Port Autonome de Cotonou ;
- de concevoir et d'assurer le suivi et l'exécution du plan de recrutement selon la réglementation en vigueur ;
- de planifier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- d'organiser les recrutements et l'accueil des agents ;
- de gérer la carrière du personnel du PAC selon les textes en vigueur ;
- d'organiser les formations, recyclages et perfectionnement du personnel en liaison avec les structures de l'Entreprise ;
- de tenir et d'actualiser le répertoire des organismes nationaux et internationaux de formation ;
- de procéder à la description des postes ;
- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique sociale du Port Autonome de Cotonou ;
- de gérer la salle de soins et le comité d'hygiène et de sécurité du PAC en collaboration avec le Département de Gestion de l'Environnement ;
- d'assurer les relations avec les organismes chargés des questions de l'emploi et de la sécurité sociale.

Ainsi se présente la structuration du PAC. Quelles sont à présent les ressources humaines dont dispose le PAC pour accomplir ses missions ?

➤ Les ressources humaines du PAC

Le personnel du Port Autonome de Cotonou compte au 27 février 2014 cinq cent soixante onze (571) salariés répartis comme suit :

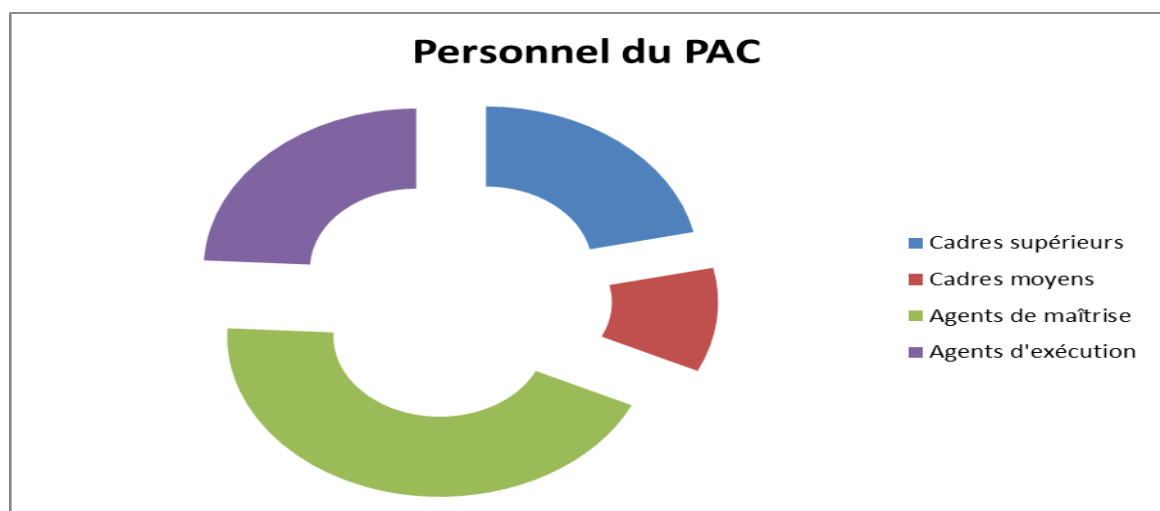
Tableau n°1: Répartition du Personnel du PAC par catégories socioprofessionnelles

Cadres Supérieurs	123
Cadres Moyens	60
Agents de Maîtrise	250
Agents d'Exécution	138
TOTAL	571

Source : Service du Personnel et de la Solde

Le graphique suivant permet de mieux visualiser cette répartition du personnel :

Graphique n°1: Répartition du Personnel du PAC par catégories socioprofessionnelles.



PARAGRAPHE II: ETAT DES LIEUX DE LA GRH AU PAC

Au cours du stage que nous avons effectué, nous avons fait un certain nombre d'observations, eu des entretiens avec les agents et responsables à divers niveaux.

A- Restitution des observations liées à la pratique de la GRH

Les constats en général sont de plusieurs ordres, qu'il s'agisse de ceux effectués aux services du personnel et de la solde, de l'emploi et de la formation que de ceux du service des affaires sociales et de la prévoyance.

Les activités du PAC se font dans des locaux peu espacés, tenus quotidiennement au propre par des agents d'entretien. On remarque une présence régulière et une bonne ponctualité au poste des agents. Les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs travaillent dans une ambiance conviviale. En ce qui concerne l'exécution des tâches, les matériels de travail mis à la disposition des agents sont insuffisants. Les employés sont affiliés à la caisse de sécurité sociale. Il existe également un service de santé à la disposition des employés pour les soins de premières nécessités. Par ailleurs, il existe une convention collective propre au PAC, qui régit les relations entre lui et ses employés.

Conclusion significative N°1 :

- **Respect des dispositions en matière de santé au travail,**
- **Insuffisance de matériels de travail,**
- **Cadre réglementaire régissant les rapports de travail.**

Tout processus de GRH passe par le recrutement. La question du recrutement reste délicate en raison des considérations “relationnelles” qui la caractérisent. Néanmoins, soulignons qu’au PAC, la procédure de recrutement se fait dans les règles de l’art. Lorsque le besoin en personnel est identifié par les différents responsables à divers niveaux, le PAC procède à un avis de recrutement. Lorsque les compétences recherchées sont existantes à l’interne, l’agent est sélectionné d’office (pratique très courante). Mais, quand cette compétence n’est pas retrouvée à l’interne, après l’avis de recrutement, les candidatures sont sélectionnées. Ensuite, les tests et entretiens sont organisés par l’intermédiaire d’un cabinet pour le recrutement définitif des candidats correspondant au profil recherché.

Conclusion significative N° 2 : **Bonne procédure de recrutement**

Toutefois, l’agent une fois recruté doit avoir connaissance de ses réelles attributions et du rôle qu’il doit jouer dans l’entreprise. Il doit être à même de savoir ce que son supérieur attend de lui. Le paradoxe constaté au PAC est que les fiches de poste sont malheureusement inexistantes.

Conclusion significative N°3 : **Inexistence de fiche de poste**

- **Le mode de rémunération**

Au PAC, le mode de rémunération se fait sur la base de la convention collective. Elle se fait en fonction de la spécificité de l’emploi. Les primes sont octroyées en fonction donc du diplôme, de l’emploi et des risques auxquels il est lié. La rémunération incitative est de nature à motiver les agents dans l’atteinte de leurs objectifs, en permettant à l’entreprise d’évoluer en acquérant un important chiffre d’affaires. Mais, à l’ère du développement de la fonction RH où la rémunération

incitative prend de plus en plus d'ampleur dans les entreprises, elle n'existe pas encore dans une entreprise aussi importante pour l'économie béninoise qu'est le PAC. En effet, lorsque les objectifs ne sont pas fixés au préalable et qu'un mode d'évaluation n'existe pas pour analyser leur degré d'atteinte, un système de rémunération incitatif ne saurait être efficace.

Conclusion Significative N°4 : **Inefficacité du système de la rémunération**

- **La formation**

Il ne suffit pas de recruter un agent. Encore faudrait-il assurer son intégration dans l'entreprise et gérer sa carrière. La carrière ne peut prospérer dans le temps sans la formation professionnelle. Nous avons constaté au PAC que les formations cadrent le plus souvent avec les objectifs de l'entreprise. Elles peuvent être programmées spontanément ou sur proposition des partenaires (cabinets). Toutefois, une politique de formation ne saurait être efficace sans l'analyse de son impact sur l'employé. Il n'existe pas un système d'analyse post-formation au PAC. La conséquence est que l'agent peut effectivement participer à une formation sans qu'une certaine amélioration se fasse sentir dans sa profession.

Conclusion Significative N° 5 : **Inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation**

- **Evaluation et rendement du personnel**

L'un des piliers de toute pratique de GRH est l'évaluation des performances. Au PAC la notation annuelle se fonde essentiellement sur des critères comme le respect de l'autorité, la ponctualité, la gestion des employés à charge etc. Les objectifs à atteindre ne sont pas fixés au préalable aux agents. Tout ceci

ne permet pas l'équité du dispositif d'évaluation et ne permet pas d'analyser réellement le travail des agents.

Conclusion Significative N°6 : Défaillance dans le système d'évaluation du rendement du personnel

- **L'information et la communication**

Au sein du PAC l'information circule au moyen de différents outils : l'interphone, les notes de service, les procès-verbaux, les comptes-rendus, les réunions du CODIR, les messages portés, les notes circulaires, le tableau d'affichage, les lettres, la revue de presse, parfois l'information orale (bouche à oreille) etc...

Conclusion Significative N° 7 : Diversification des voies de circulation de l'information.

Toutefois, un bon mécanisme de communication implique d'analyser le rôle de l'information dans la quête de la performance de l'entreprise. Les travailleurs doivent être à même, par le dispositif de communication, de maîtriser la vision stratégique de l'entreprise et ses perspectives, les dispositifs et la pratique de gestion des ressources humaines. Mieux, c'est par l'entreprise et surtout en son sein que le personnel doit apprendre les faits et décisions qui engagent notamment son avenir. A ce jour, peu de travailleurs au PAC sont informés d'un tel état de choses.

Conclusion Significative N° 8: Manque d'information du personnel sur la définition stratégique du PAC.

- **La mobilité**

Elle consiste à assurer la rotation du personnel en lui permettant d'acquérir d'autres connaissances, afin de bien évoluer dans sa carrière. Elle peut être de l'initiative de l'employeur ou un choix du salarié. Cette mobilité existe au PAC mais elle n'est ni courante ni réglementée. Il peut donc arriver qu'un employé occupe le même poste pendant dix (10) années. Ceci a pour conséquence, la démotivation, la sclérose intellectuelle et par conséquent le manque d'initiative etc.

Conclusion Significative N°9 : Inexistence d'une politique conséquente de motivation du personnel.

Les constats faits, nous passerons à l'inventaire des atouts et faiblesses.

A- Inventaire des atouts et faiblesses

Le PAC dispose de plusieurs atouts dans son effort d'amélioration continue. Mais ses faiblesses ne sont pas négligeables.

➤ Atouts :

- Présence régulière et ponctualité au poste ;
- Bonne ambiance de travail ;
- Mise à disposition d'outils de travail ;
- Affiliation des agents à la CNSS ;
- Cadre réglementaire régissant les rapports de travail ;
- Présence d'un service de santé ;

- Bonne procédure de recrutement ;
- Diversification des voies de circulation de l'information.

➤ Faiblesses

- Inexistence de fiche de poste ;
- Défaut de fixation d'objectifs aux agents ;
- Absence de mobilité ;
- Absence de politique sur la rémunération incitative;
- Inexistence d'évaluation des actions de formation ;
- Inefficacité du système d'évaluation du personnel ;
- Manque d'information du personnel sur la définition stratégique du PAC ;
- Inexistence d'une politique conséquente de motivation du personnel ;
- Insuffisance de matériels de travail.
- Regroupons tous es problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique.

Tableau N° 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problème spécifique	Problèmes généraux	Problématique
01	Pratique GRH	<ul style="list-style-type: none"> -Inexistence d'évaluation des actions de formation - Inefficacité de la politique de rémunération - Inefficacité du système d'évaluation du rendement 	Mauvaise pratique GRH	Problématique d'une meilleure pratique GRH
02	Mobilisation des RH	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de profil de poste - Défaut de fixation d'objectifs aux agents - Manque d'information du personnel sur la définition stratégique du PAC - Absence de mobilité 	Faible mobilisation des ressources humaines	Problématique de la mobilisation des RH autour des objectifs du PAC
03	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Matériels de travail insuffisants - Locaux peu espacés 	Conditions de travail peu favorables	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

Source : Résultats de nos observations de stage

Tous les centres d'intérêt ne pouvant faire objet d'une étude, nous opèrerons un choix qui sera traité dans notre travail.

SECTION II : FORMULATION DE LA **PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

La présente section prendra en compte le ciblage de la problématique ainsi que la vision globale de résolution des problèmes identifiés.

PARAGRAPHE I : CIBLAGE DE LA **PROBLEMATIQUE**

Il traitera du choix et de la spécification de la problématique.

A- Choix de la problématique

Il est d'une évidence que tous les problèmes que nous avons recensés dans nos observations sont aussi importants les uns que les autres pour une amélioration du fonctionnement du PAC. Qu'il s'agisse de la problématique de la pratique RH, de celle de la mobilisation des RH ou de celle axée sur les conditions de travail, la solution à ces problèmes assurera une bonne performance au PAC. En effet, le PAC occupe une place de choix dans l'économie béninoise. De nos jours, il fait face à de nombreux défis dans un environnement de concurrence sans cesse croissante. Des questions se posent alors à nous :

- une entreprise peut-elle réussir sans miser sur ses RH ?
- La performance peut-elle être une réalité sans une meilleure pratique de la GRH ?

En réfléchissant à ces interrogations, nous nous apercevons que le PAC doit réussir ses pratiques GRH pour insuffler un nouvel air à son envol afin d'être à même de faire face à ses nombreux défis. Les différentes réflexions

sur les sources de la performance de l'entreprise confirment que les ressources humaines et la manière de les gérer ont une certaine corrélation étroite avec le succès de l'entreprise. En effet, une entreprise a beaucoup à gagner dès lors qu'elle mise sur la performance de ses ressources humaines. La problématique relative à toute cette préoccupation est celle d'une meilleure pratique GRH. Les problèmes spécifiques qui en découlent sont :

- Inexistence d'évaluation des actions de formation ;
- Absence de politique sur la rémunération incitative ;
- Inefficacité du système d'évaluation du rendement.

C'est dans le but de trouver des solutions à ces différents problèmes spécifiques que nous avons décidé de mener notre réflexion sur la : « **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines comme source de performance des entreprises: cas du Port Autonome de Cotonou** ».

B- Spécification de la problématique

Toute entreprise dès sa création est à la recherche de profit. Les dirigeants ne cessent de se questionner sur les différentes manières pour accroître leur capital. C'est dans cette optique et suite aux différentes recherches menées par plusieurs auteurs sur le fait que les pratiques RH aideraient les entreprises à accroître leur performance financière que nous avons orienté notre étude dans ce sens. Notre thème s'intitule donc « **Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines comme source de performance des entreprises : cas du Port Autonome de Cotonou** ».

Le PAC n'est pas en marge des pratiques GRH, mais ses pratiques souffrent d'insuffisances dans leur mise en œuvre. Dans ce travail il ne s'agira pas

d'étudier toutes les pratiques GRH, mais de nous focaliser sur celles ayant cours au PAC qui souffrent d'insuffisances et qui paraissent pertinentes à notre point de vue.

A cet effet, les trois (03) problèmes spécifiques identifiés à savoir l'inexistence d'évaluation des actions de formation, l'inefficacité de la politique de rémunération et l'inefficacité du système d'évaluation du rendement sont tous liés à la mauvaise pratique de la GRH.

Ainsi, le problème général et les trois (03) problèmes spécifiques cités constituent la problématique de cette étude dont nous déterminerons la vision globale de résolution.

PARAGRAPHE II: VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Elle sera relative au problème général (A), aux problèmes spécifiques (B) et à la séquence de résolution (C).

A- Vision globale de résolution du problème général

Pour ce qui est du problème général qui est lié à une mauvaise pratique de la GRH, « les pratiques de GRH, bien qu'elles soient mises en place pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les ressources humaines et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action ;» **Louarn et Wils (2001)**. C'est dire l'importance de la réussite d'une telle pratique au sein de toute organisation qui se veut être une référence.

Il urge donc que le PAC mette en œuvre de véritables pratiques GRH pour réaliser son ambition d'être leader dans la sous-région. Pour ce faire, le PAC devrait investir dans la performance sociale et prêter attention aux parties prenantes afin de profiter d'une amélioration de sa réputation et de tirer un gain financier de ses investissements.

B- Vision de résolution des problèmes spécifiques

La résolution des problèmes spécifiques sera faite sur la base de théories de GRH développées par des auteurs pour une meilleure implication des employés et une performance des outils de gestion.

- *Approche générique liée au problème d'inexistence de mécanisme d'évaluation des actions de formation*

Pour Allouche et al., « L'investissement dans le capital humain, que ce soit à travers la formation initiale, l'expérience professionnelle ou la formation en entreprise, est source de rendements positifs ». Il est donc important d'évaluer l'impact des actions de formation sur la qualification et le rendement du personnel. Il s'en déduit que la résolution du problème spécifique n°1 se fera sur la base d'une analyse des actions post-formation. Pour ce faire, l'approche d'auteurs comme **Kirkpatrick** sera utilisée.

- *Approche générique liée au problème d'absence d'une politique axée sur la rémunération incitative*

La rémunération incitative, est une question qui remonte à chaque fois aux dirigeants d'entreprises, lorsqu'on parle de performance, d'accroissement de la productivité, de faillite et de retraite. Il est donc devenu un facteur incontournable dans le succès ou l'échec de plusieurs entreprises. La

résolution du problème spécifique N°2, se fera sur la base de la mise en place d'une politique axée sur la rémunération incitative.

- *Approche générique liée au problème d'Inefficacité du système d'évaluation du rendement*

L'évaluation du rendement du personnel, est un outil de GRH, qui permet de faire le point sur les activités individuelles de chaque acteur dans l'entreprise. Ceci permet de faire le point sur les objectifs atteints ou non, et de voir dans qu'elle mesure corriger les manques et les dérives. Il apparaît donc que c'est un outil qui aide l'entreprise à demeurer dans l'amélioration continue. Il urge donc pour le PAC, de procéder à la mise en place de cet outil, pour permettre une meilleure motivation des agents et une certaine amélioration dans la gestion quotidienne.

Il s'en déduit que la résolution du problème spécifique N° 3 se fera sur la base de la mise en place d'un mode d'évaluation du personnel.

C- Séquence de résolution de la problématique :

La résolution de notre problématique se fera suivant une approche méthodologique comportant un certain nombre d'étapes.

Premièrement, nous présenterons le cadre théorique et méthodologique, dans lequel l'accent sera mis sur les objectifs, les hypothèses, la revue de littérature ainsi que les méthodes empiriques et approches théoriques retenues. Deuxièmement, nous aborderons les enquêtes de vérification des données et les approches de solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Le cadre théorique et méthodologique sera présenté dans la section 1. Les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre dans la section 2.

CHAPITRE PREMIER :
CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE

SECTION I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Nous ferons une analyse des objectifs et hypothèses de l'étude, puis l'état des connaissances antérieures.

PARAGRAPHE I : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA REVUE DE LITTERATURE

Une approche objective ne peut être scientifique sans recours aux études antérieures. Mais avant d'aborder ce volet, nous fixerons les objectifs, et formulerons les hypothèses de recherches.

A- Fixation des objectifs

La démarche rationnelle de notre étude nous impose de fixer des objectifs et de formuler des hypothèses.

✚ Objectif général

L'objectif général de la présente étude est d'analyser les différentes pratiques de GRH ayant cours au PAC, afin de corriger les défaillances pour une bonne performance.

L'atteinte de cet objectif passe par la définition d'un certains nombre d'objectifs spécifiques

✚ Objectif spécifique N°1

Analyser le système d'évaluation de la formation.

✚ Objectif spécifique N°2

Etudier la politique de rémunération du PAC.

✚ Objectif spécifique N°3

Analyser le système d'évaluation du personnel du PAC.

Les objectifs fixés nous passons aux hypothèses.

B- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

Pour émettre nos hypothèses, nous nous baserons sur les causes probables liées aux problèmes.

✓ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique N°1

A quoi peut-on lier le problème de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation ?

En nous fondant sur nos observations, nous supposons que la cause de ce problème est l'insuffisance de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation par les dirigeants.

Notre hypothèse se libelle alors comme suit : **l'absence de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation par les dirigeants est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation.**

✓ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique N° 2

Qu'est ce qui pourrait expliquer l'absence de politique axée sur la rémunération incitative?

Nos différentes analyses nous ont conduites à estimer que la méconnaissance des avantages de la rémunération incitative est à la base de cette absence de politique.

Nous avons donc formulé notre hypothèse comme suit : **la méconnaissance des avantages de la rémunération incitative est à la base d'une absence de politique axée sur la rémunération incitative.**

✓ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique N°3

A quoi pouvons- nous lier l'inefficacité du système d'évaluation du rendement ?

L'évaluation du rendement ou encore évaluation annuelle, est un moment de rencontre entre l'employé et son supérieur hiérarchique dans le but de faire le point sur les objectifs fixés. Vue en tant que telle, elle est à l'entière initiative du supérieur hiérarchique. Malheureusement les dirigeants, bien qu'en étant conscients de l'intérêt d'une telle pratique, jugent souvent qu'elle est sujet à une grande disponibilité. Aussi, les employés considèrent souvent ce moment comme celui d'un règlement de compte, de stress et de remontrance. Nous avons donc déduit que le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques, et la réticence des employés, sont à la base de ce problème.

Notre hypothèse se libelle comme suit : **le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques, et la réticence des employés, est à la base de l'inefficacité du système d'évaluation du rendement.**

Les causes, objectifs et hypothèses identifiés, nous passons au tableau de bord de notre étude

Tableau N° 3 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
Niveaux Spécifiques		Problème général :	Objectif général	Cause générale	Hypothèse générale
	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation	<u>Objectif spécifique n°1</u> Proposer la mise en place d'un système d'évaluation post-formation	<u>Cause spécifique n°1</u> L'absence de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> l'absence de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation par les dirigeants est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation.
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Absence d'une politique axée sur la rémunération incitative	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer la mise en place d'une politique axée sur la rémunération incitative.	<u>Cause spécifique n°2</u> Méconnaissance des avantages liés à la rémunération incitative	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> la méconnaissance des avantages de la rémunération incitative est à la base d'une absence de politique axée sur la rémunération incitative.
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Inefficacité du système d'évaluation du rendement	<u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer un mode d'évaluation annuelle du personnel	<u>Cause spécifique n°3</u> -Manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques. -réticence des employés	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> Le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques et la réticence des employés, sont à la base de l'inefficacité du système d'évaluation de rendement

Sources : Nous- même sur la base de nos observations

PARAGRAPHE II : REVUE DE LITTERATURE

Notre revue de littérature se fera sur la base de la clarification de nos concepts, et l'étude sur les différents travaux antérieurs ayant traité de notre problématique.

A- Clarification des concepts :

Elle se fera spécifiquement sur le concept de pratique RH, de la performance, et sur le lien pouvant exister entre ces deux notions.

La gestion des Ressources Humaines :

Selon St-Onge et al., (2004), la GRH est : *«un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise »* **St-Onge et al., (2004, p.6)**. Elle est une fonction de gestion au même titre que la fonction de production, de marketing etc...

Une autre définition est celle de **Dolan et al., (2002)**, qui renchérisent en disant de la GRH qu'elle *«vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »* **Dolan et al., (2002, p.5)**. Nous en retenons qu'elle est une fonction de gestion qui permet de concilier l'humain et l'organisation. Dans des termes plus simples, nous dirons que « c'est la manière de gérer les hommes d'une organisation. ».

Vue sous cet angle, la pratique RH se différencie de la politique RH de par son caractère décisionnel. En effet, si la politique est un écrit qui retrace comment faire les choses, la pratique quant à elle, constate l'effectivité de l'écrit. Ainsi dans cette étude, nous conceptualisons la GRH, comme l'ensemble

des activités, incluant les politiques et les pratiques, qui visent à attirer, motiver, conserver le personnel dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

Que dire de la performance ?

Selon le Grand Larousse Illustré 2014, le concept de performance « désigne, une réussite remarquable, le résultat obtenu de l'exécution d'une tâche ». C'est aussi selon **Gilbert et Charpentier** (2005), le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. Ne serait-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ?

Pour Bourguignon (1995), le concept de performance peut revêtir trois sens :

- La performance est succès. Ici, la performance représente la réussite et est variable selon les entreprises et les acteurs.
- La performance est résultat d'une action. Contrairement au précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus.»
- La performance est action. La performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. Elle est la mise en action d'une compétence.

Pour mieux expliquer le concept de performance, nous en retiendrons une définition suffisamment large. D'une manière générale, la performance désigne

la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle. A l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis.

Les deux notions définies, interrogeons-nous à présent sur les liens pouvant exister entre elles.

B- Liens entre pratique RH et performance des entreprises :

De toutes les approches étudiées sur le sujet, nous nous baserons sur les perspectives : universaliste, configurationnelle et contingentielle

L'approche universaliste des ressources humaines ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Selon cette dernière il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance. Parmi les pratiques ressources humaines les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la formation, à l'évaluation, à la rémunération incitative, l'aspect sécurité en emploi etc. ...**Becker et Gerhart** (1996).

De son côté, la perspective configurationnelle prétend que pour véritablement accroître le niveau de la performance de la firme, les pratiques de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne.

Le modèle configurationnel s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles **Doty et al.**, (1993). Suivant cette approche, précisent les auteurs, les pratiques de GRH auraient un effet

synergique entre elles. Les résultats de cette approche aboutissent à des conclusions relativement homogènes: le système de pratiques de gestion des ressources humaines de type innovatif, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise.

La perspective de « contingence » nuance celle dite universaliste et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation, particulièrement avec la stratégie de l'entreprise. Selon cette perspective donc, une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement. Autrement dit, les pratiques et politiques de la GRH n'ont d'utilité réelle pour la firme que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations de l'organisation **Schuler et Jackson** (1987).

Les études ayant cherché à établir une relation entre les pratiques individuelles de GRH et leur alignement avec la stratégie de l'entreprise et la performance sont rares. Toutefois, nous pouvons mentionner l'étude de **Rajagopalan** (1997) qui a établi une relation positive entre le mode de rémunération des gestionnaires, la stratégie d'affaires et la performance financière des entreprises.

A côté de ces différentes théories, plusieurs études empiriques ont essayé d'établir le lien entre les pratiques de GRH et la performance des organisations. Un parcours sur les écrits existants entre la relation GRH et les performances de la firme, permet de se résumer en deux approches : l'approche unidimensionnelle et l'approche pluridimensionnelle.

Pour l'approche unidimensionnelle, les diverses pratiques ont montré qu'en examinant la pratique de la formation, on constate une relation positive entre

l'importance des ressources consacrées à la gestion des activités de formation et leur importance sur la productivité.

De leur côté, **Welbourne et Cyr** (1999) ont montré qu'un programme d'accès à la propriété exerce un impact positif sur la performance financière des entreprises lorsqu'il est étendu à tous les employés. Ces conclusions rejoignent celles de **Allouche et al.**, (2004) qui ont dressé un panorama des études empiriques sur la relation GRH et performance en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherches parus depuis la fin des années 1970.

Les études épousant l'approche pluridimensionnelle se sont penchées sur l'effet de plusieurs pratiques de GRH prises ensemble sur différents indicateurs de performance. Mesurant l'effet de certaines pratiques telles que la diffusion de l'information, la formation, l'évaluation du rendement et la rémunération, **Lacoursiere, cité par Chrétien et al.**, (2005), conclut qu'il existe une relation positive entre le développement de ces pratiques et la performance des entreprises, notamment la croissance des ventes, la productivité et le rendement de l'actif.

SECTION II : METHODOLOGIE ADOPTEE

Elle est essentiellement basée sur les approches empiriques et théoriques.

PARAGRAPHE I : APPROCHES EMPIRIQUES

Elle traite de notre méthodologie pour la vérification de nos hypothèses.

A- Objectif de la collecte des données

Notre enquête à pour but de valider ou non, si :

- l'absence de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation par les dirigeants est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation ;
- la méconnaissance des avantages de la rémunération incitative est à la base d'une absence de politique axée sur la rémunération incitative ;
- le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques et la réticence des employés, sont à la base de l'inefficacité du système d'évaluation de rendement.

B- Conception des outils de collectes de données

Deux (02) outils serviront de base pour la collecte des données.

Le questionnaire

Il a été conçu comme moyen de communication entre le personnel du PAC et nous. Les questions ont été conçues, sur la base des hypothèses. Elles sont ouvertes et fermées, pour permettre l'identification d'éventuelles nouvelles causes à la base des problèmes identifiés.

Le guide d'entretien

Il nous a servi de moyen d'échanges avec les dirigeants, dont l'agenda ne permettait pas tout le temps le remplissage des questionnaires.

C- Méthode de collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons eu à nous adresser aux cadres travaillant au PAC par un questionnaire, et aux supérieurs hiérarchiques par le guide d'entretien. Nous avons choisi le sondage comme méthode de collecte de

données. Ce choix a été guidé par le fait que nous ne pouvions interroger toute la population de travailleurs, en raison de leur instabilité.

Pour notre sondage, nous avons choisi l'échantillonnage stratifié.

Précisons que l'échantillonnage stratifié consiste à privilégier une ou des caractéristiques de la population mère que l'on suppose pertinente (s) par rapport à l'objet d'étude, dans la détermination du choix de l'échantillon. Aussi nous sommes-nous plus concentrée sur les agents de l'administration portuaire. Notre population mère est composée de 445 personnes. Nous avons choisi comme échantillon, 150 personnes en fonction des disponibilités. Quant aux dirigeants (supérieurs hiérarchiques, ils sont au nombre de sept (07).

Les données ont été dépouillées manuellement. Les résultats de nos enquêtes ont été représentés sous forme de graphique, qui traduit l'opinion des acteurs.

PARAGRAPHE II : APPROCHES THEORIQUES

L'approche théorique, est liée au seuil de décision ; c'est-à-dire, la règle selon laquelle une hypothèse sera confirmée, ou infirmée.

A- Seuil de décision liée au problème spécifique N°1

Les données qui nous permettront d'apprécier cette hypothèse seront issues des questions n°3 et n°4 (Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à l'évaluation d'une formation que vous avez suivie ? A votre avis, quelle est la cause d'une inexistence d'évaluation post-formation ?), du questionnaire et de la question n°4 (procédez-vous à l'évaluation post- formation des apprenants ? sinon, pourquoi ?) du guide d'entretien.

B- Seuil de décision liée au problème spécifique N° 2

La question n°5 (selon vous, pourquoi la rémunération incitative n'est pas une réalité au PAC ?), de notre guide d'entretien, nous aidera à la validation de l'hypothèse émise pour ce problème spécifique.

Dans la résolution de ce problème, nous retiendrons comme cause réelle, celle que révélera la comparaison et l'analyse des avis émis par la majorité des enquêtés.

C- Seuil de décision liée au problème spécifique N°3

La question n°7 de notre questionnaire nous servira de seuil de décision pour notre problème spécifique n°3 (Bénéficiez-vous de l'évaluation annuelle par votre supérieur hiérarchique? Si non, quelles en sont selon vous les causes?). Après avoir formulé nos hypothèses, il convient d'en vérifier le contenu au moyen d'enquête afin d'apporter des solutions aux problèmes identifiés.

CHAPITRE DEUXIEME :

***DE LA PRESENTATION DES RESULTATS AUX
RECOMMANDATIONS***

SECTION I: COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Dans la première partie de cette section, nous présentons les enquêtes et la vérification des hypothèses. La deuxième partie est consacrée aux approches de solutions et à leurs conditions de mise en œuvre.

PARAGRAPHE I : REALISATION DE L'ENQUÊTE

Nous ferons ici cas de la préparation, de la réalisation, des difficultés rencontrées et enfin des limites à nos données.

A- Préparation et réalisation

1- Préparation

Le but de toute enquête est d'obtenir des informations fiables et nécessaires au bon déroulement d'une recherche. Pour notre enquête, notre questionnaire a été d'abord visé et validé par des personnes ressources de notre structure d'accueil. Le questionnaire a été ensuite distribué à notre population cible.

En ce qui concerne le guide d'entretien, après l'avoir conçu, nous nous sommes directement adressées aux responsables hiérarchiques, pour obtenir leur opinion sur la problématique.

2- Réalisation

Notre enquête s'est effectué du 07 au 30 avril, soit vingt-quatre (24) jours. Sur l'échantillon des cent cinquante (150) cadres choisis, nous avons obtenues cent vingt trois (123) réponses. Ceci nous amène à parler des difficultés rencontrées.

B- Difficultés rencontrées et limites aux données

1- Difficultés rencontrées

La principale difficulté que nous avons rencontrée est que notre stage s'est déroulé à un moment du départ en congé par rotation du personnel. Néanmoins, certains ont fait preuve de disponibilité pour nous aider dans notre recherche en nous indiquant les heures de disponibilité de leurs collaborateurs.

Aussi, la durée du stage qui est relativement courte ne nous a pas permis d'aller au contact de certaines réalités des différentes directions.

2- Limites des données

Toute étude comporte des limites. La nôtre n'échappe pas à cette règle générale. La première limite est liée à la perception humaine. L'échantillon étant composé en majorité des agents de maîtrise et des cadres, il est possible dans une certaine mesure que ces derniers aient donné des réponses qui arrangeaient l'image de la société.

La deuxième limite est liée à la réticence de certains agents à répondre au questionnaire.

PARAGRAPHE II : VERIFICATION DES HYPOTHESES

A- Présentation des résultats de l'enquête

1- Résultats de la vérification de l'hypothèse N°1

A notre question de savoir, « Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ? » Tous les enquêtés ont répondu par l'affirmative donc un pourcentage de 100%. Le responsable de la formation nous a également confié

que les formations étaient organisées en fonction des besoins de l'entreprise et de ceux des agents. Tous les agents interrogés, ont donc bénéficié au moins une fois d'une action de formation.

Ce qui nous parut paradoxal est l'absence de l'évaluation des actions de formation, si tant est que les dirigeants sont conscients de l'avantage et de l'importance d'envoyer les agents en formation. Puisque, à notre question de savoir « Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à l'évaluation d'une formation que vous avez suivie ? », 100% des enquêtés ont répondu par la négative aussi bien du côté des dirigeants d'entreprise, que des agents.

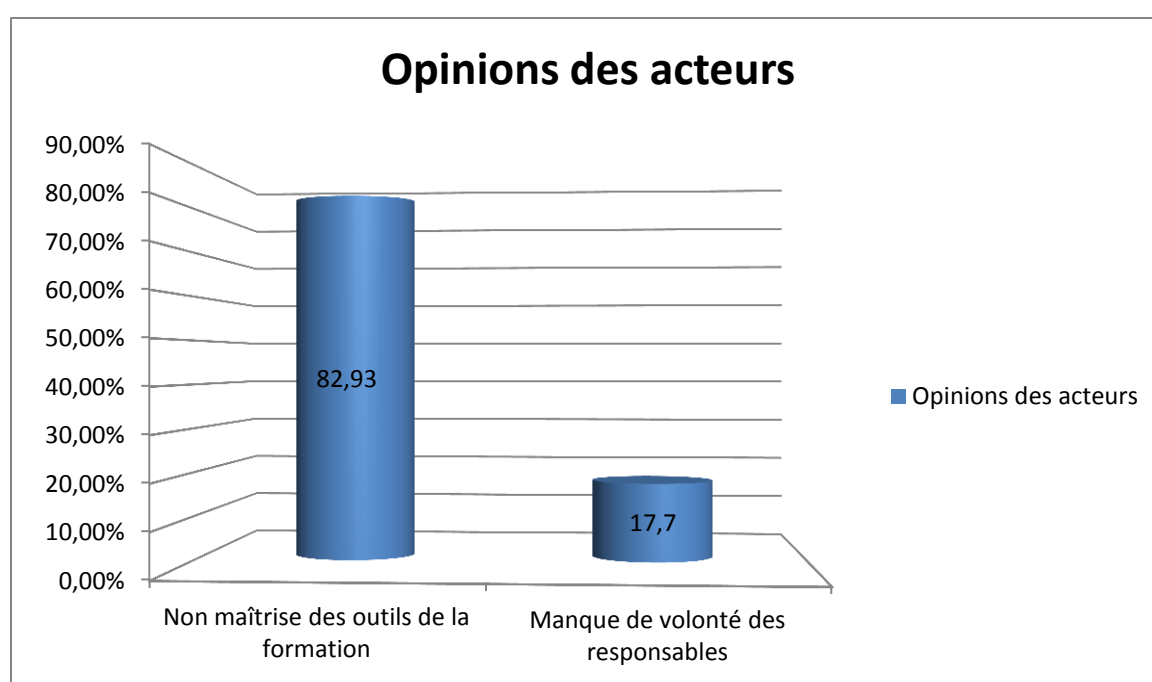
Tableau N°4 : Opinion sur la formation

Rubriques	Opinions		Pourcentages	
	Favorable	Défavorable	Favorable	Défavorable
Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?	123	-	100%	-
Est-il procédé en situation de travail à l'évaluation de la formation que vous avez suivie ?	-	123		100%

✚ Les résultats de l'inexistence de l'évaluation post-formation

A la question de savoir « quelles sont selon vous, les causes de l'inexistence des actions de formation ? » les opinions des enquêtés, ont été traduites à travers ce graphique :

Graphique N° 2 : Opinions sur l'inexistence de l'évaluation post-formation



✚ Causes de l'inexistence des actions post formation.

A la lecture de ce graphique, nous pouvons comprendre que 82,93% des enquêtés (102), pensent que l'inexistence de l'évaluation post-formation est due à la non maîtrise des outils d'évaluation de la formation. Par contre 17,7% (21) pensent plutôt que cela est dû au manque de volonté des responsables de la formation. Mais les responsables nous ont confié le démarrage effectif d'une telle activité qui a été malheureusement interrompu par manque de maîtrise des méthodes et des difficultés de temps.

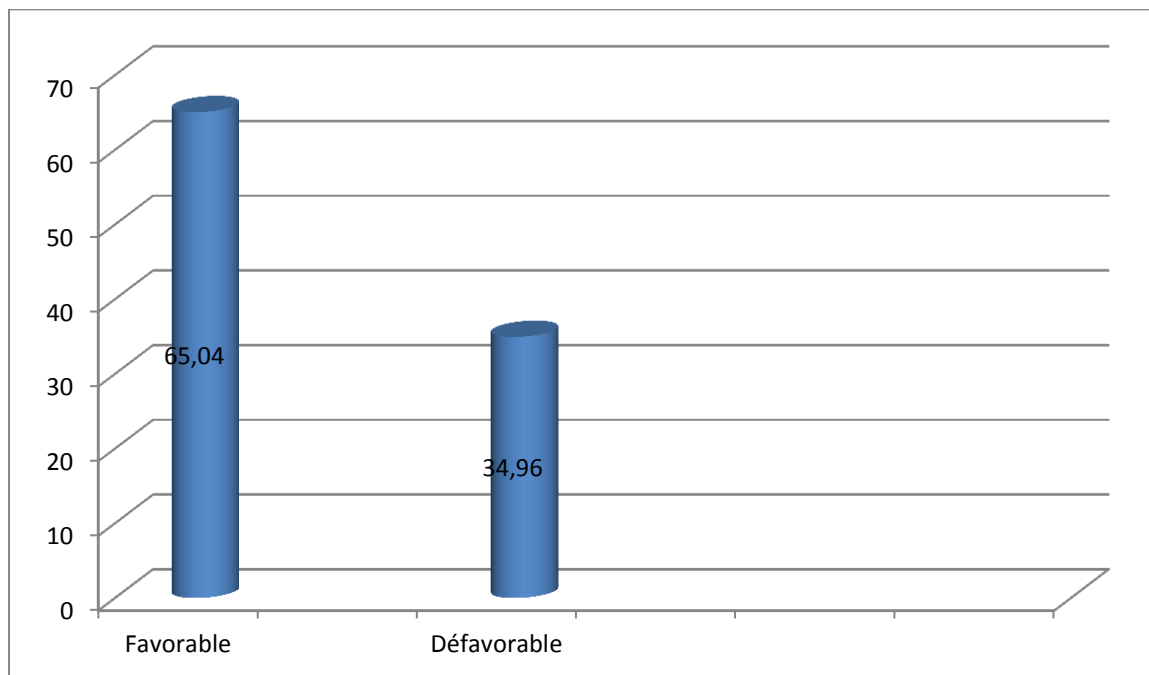
Au regard de tout ce qui précède notre hypothèse selon laquelle l'absence de l'évaluation post formation est due à « **l'absence de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation par les dirigeants** », se trouve vérifiée.

2- Résultats de vérification de l'hypothèse N°2

Tableau N°5 : Opinion sur la rémunération incitative

Rubriques	Pourcentage	
	Favorable	Défavorable
Que pensez-vous de la rémunération incitative ?	65,04%	34,96%
Quelle est selon vous, la cause de l'inexistence de la rémunération incitative	100%	-

Source : Nos enquêtes

Graphique N°3 : Opinions sur la rémunération incitative

Tous les enquêtés ont connaissance de la notion de la rémunération incitative. Ils ont avoué être plus ou moins satisfaits de leur rémunération. Mais à notre question de savoir ce qu'ils pensent de la rémunération incitative, la majorité des enquêtés, soit 65,04% (80) pensent que sa mise en œuvre ne pourrait être que de nature à motiver et à parvenir dans les délais de temps à l'atteinte des objectifs. Quant aux 34,96% (43) restants, ils pensent que quels que soit les aménagements que connaît le système de rémunération du PAC, la discrimination existera toujours (certains gagneront toujours plus que d'autres).

✚ Cause de l'inexistence d'une politique de rémunération incitative

Nos entretiens avec les dirigeants nous ont révélé que la mise en place d'un système axé sur une rémunération incitative serait la bienvenue au PAC ; mais que cela ne viendrait qu'alourdir les charges de l'entreprise à l'ère où la réalisation de profit est un enjeu majeur pour l'Etat béninois. Ainsi donc, 100% des enquêtés (les 07 responsables) estiment que la pratique de la rémunération

incitative, entraînerait des coûts financiers supplémentaires énorme à l'entreprise, sans assurance d'un retour en avantage.

Cet état de choses traduit que les dirigeants ignorent en réalité que c'est l'investissement dans le capital humain, qui est source de rendements positifs.

En d'autres termes, ils ignorent que la pratique de la rémunération incitative tant souhaitée par les agents, serait de nature à les motiver dans l'atteinte des objectifs, et à accroître par-delà même le chiffre d'affaire de la société.

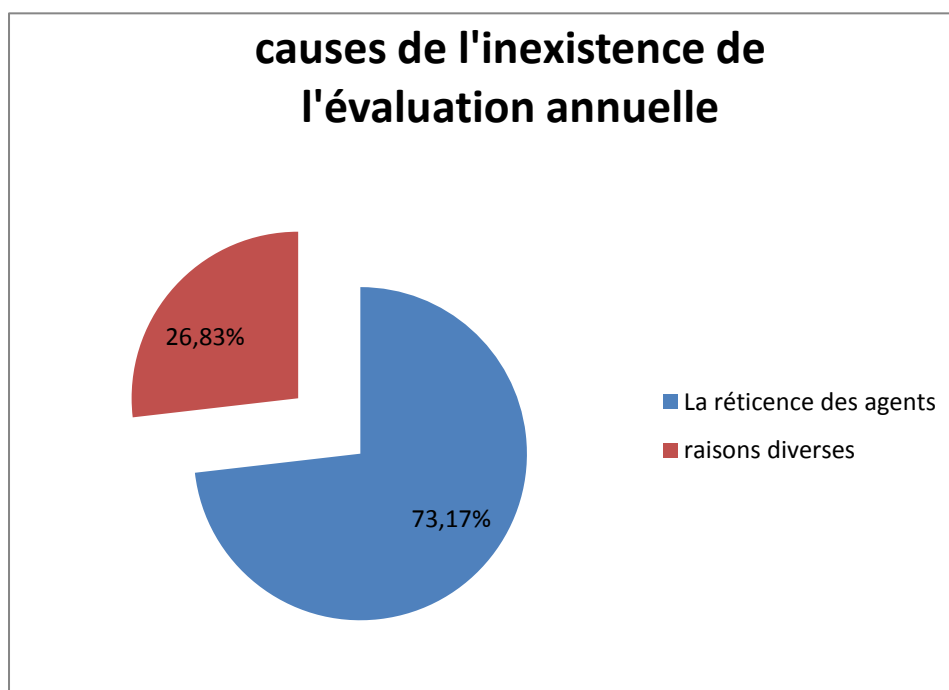
Au vue de tout ce qui précède, notre hypothèse selon laquelle « **la méconnaissance des avantages de la rémunération incitative est à la base d'une absence de politique axée sur la rémunération incitative** » se trouve entièrement vérifiée.

3- Les résultats liés à la vérification de l'hypothèse n° 3

Tableau N° 6: Opinion sur l'évaluation annuelle

Causes supposées liées au PS	Opinions	
	Effectifs	Pourcentages des effectifs
Le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques	07	100%
La réticence des agents	90	73,17%
Raisons diverses	33	26,83%

Source : nos enquêtes

Graphique N°4 : Causes de l'inexistence de l'évaluation annuelle

A notre question de savoir si les agents du PAC bénéficient de l'évaluation annuelle, tous les enquêtés ont répondu par la négative, soit 100% des enquêtés. Les dirigeants nous ont révélé que seul le système de notation annuelle se faisait par le supérieur hiérarchique et ce uniquement sur la personne de l'agent (ponctualité, respect de la hiérarchie etc...) et non sur son rendement. En effet cette révélation ne nous est pas parue anormale puisque des objectifs ne sont pas fixés aux agents étant donné que c'est l'un des éléments sur lesquels se base l'évaluation annuelle.

En réponses aux causes éventuelles de cette situation (quelles en sont selon vous les causes ?) les dirigeants à travers notre entretien nous ont révélé qu'à chaque fois que cela était envisagé, ils étaient confrontés à des difficultés de temps et que cela nécessiterait également la mobilisation de personnel pour qui cela n'était pas une préoccupation majeure.

En nous adressant aux agents sur les causes de l'inexistence de l'évaluation annuelle, 73,17% (90) ont répondu que les charges de travail ne permettaient pas de se consacrer à cela et de supporter le stress qui en découle. D'autres agents soit 26,83% (33), nous ont donné diverses raisons (manque de dispositifs, ne savent pas pourquoi, etc...).

De tout ce qui précède, nous pouvons retenir que le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques et la réticence des agents, sont à la base de l'inexistence de l'évaluation annuelle au PAC.

B- Etablissement du diagnostic :

La vérification de l'hypothèse N°1, nous amène à retenir définitivement que l'absence de la maîtrise des méthodes d'évaluation post-formation par les dirigeants est à la base de l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation.

La vérification de l'hypothèse N°2, nous amène à retenir définitivement que la méconnaissance des avantages de la rémunération incitative est à la base d'une absence de politique axée sur la rémunération incitative.

La vérification de l'hypothèse N° 3, nous amène à retenir définitivement que le manque de disponibilité des supérieurs hiérarchiques et la réticence des employés, sont à la base de l'inefficacité du système d'évaluation de rendement .

SECTION II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS AUX ACTEURS DU PAC

Nous tenterons de trouver quelques solutions aux problèmes identifiés, avant de formuler nos recommandations à tous les acteurs du PAC.

PARAGRAPHE I : APPROCHES DE SOLUTIONS

A- Les solutions relatives à l'inexistence d'évaluation des actions de formation

Le PAC, à l'instar de plusieurs entreprises béninoises tarde à observer la pratique de l'évaluation post-formation. A ce problème nous proposons aux gestionnaires de la formation du PAC, l'approche de **Kirkpatrick**.

En effet, **Kirkpatrick** propose quatre niveaux d'évaluation de la formation que sont : le niveau des réactions, le niveau des apprentissages, le niveau des comportements et le niveau des résultats.

1- Evaluation des réactions

Evaluer les réactions consiste à recueillir le niveau de satisfaction des apprenants. Pour **Kirkpatrick**, il est important que l'apprenant sache que son feedback est important. Elle consiste en général, à interroger les stagiaires, le plus souvent à chaud, c'est-à-dire à la fin du stage, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie. Ce niveau a pour **Kirkpatrick** une grande influence sur les trois (03) niveaux restants.

2- Evaluation de l'apprentissage

L'apprentissage consiste, en l'évaluation des connaissances, compétences ou attitudes nouvelles du salarié après la formation. Cette évaluation ne garantit pas

toujours qu'ils aient apprécié le stage. L'apprenant peut donc acquérir de nouvelles compétences, sans apprécier le stage.

3- Evaluation du comportement

En ce qui concerne l'évaluation du comportement, elle consiste à vérifier l'effectivité de l'application des nouvelles connaissances sur le lieu de travail. Le responsable de formation s'intéressera dans ce cas aux variations de rendement à la tâche ou de productivité du personnel. Le concours du supérieur hiérarchique sera indispensable à ce niveau. En effet, ils sont seuls à maîtriser le comportement réel des apprenants sur leur lieu de travail. Selon **Kirkpatrick**, pour que des changements s'opèrent, il faudrait que l'individu ait le désir de changer, qu'il sache ce qu'il a à faire et comment il doit le faire. Mais il faudrait aussi que l'environnement de travail de l'agent soit propice à cette mise en application et qu'il soit récompensé pour son changement de comportement. Il est important pour le PAC d'évaluer le transfert des acquis afin de s'assurer des retombées concrètes sur la performance au travail car la participation d'un agent à une formation ne garantit pas la mise en application des nouvelles connaissances.

4- Evaluation des résultats

Quant aux résultats, leur évaluation s'intéresse aux impacts du programme de formation sur les résultats de l'entreprise. Les avantages potentiels peuvent être de nature très différente : accroissement des bénéfices, diminution de coûts, hausse de la qualité, de la productivité, satisfaction accrue de la clientèle...

Mais comment procéder à cette évaluation ? Deux critères nous paraissent importants à cet effet : l'élimination des écarts identifiés lors de l'analyse des

besoins de formation et le degré d'amélioration d'une situation par le suivi d'indicateurs de performance opérationnels humains et financiers.

Par exemple si une formation à l'accueil est organisée au PAC pour accroître la clientèle, la mesure de l'atteinte de l'objectif sera faite en comparant le nombre de clients avant et après la formation. L'effet sera positif si l'on remarque une augmentation de la clientèle après la formation.

B- Approche de solution à l'inexistence de l'évaluation du rendement du personnel.

Evaluer le rendement d'un employé suppose d'abord la détermination des objectifs à atteindre par ce dernier. Le supérieur hiérarchique doit donc au prime à bord fixer des objectifs à atteindre à l'employé et c'est sur la base de ces objectifs que se fera l'évaluation annuelle. Il faut comprendre par ce fait, que l'évaluation vise à étudier le travail de l'employé sur une période donnée et non le travail accompli pendant deux (02) mois.

- Un outil d'évaluation doit être conçu pour le bon déroulement de l'entretien. Chacun doit pouvoir exprimer séparément sa propre vision. Cela suppose que l'évaluation ne se fera pas sur un coup de tête, mais qu'aussi bien l'évaluateur que l'évalué doivent être déjà préparés en conséquence.
- L'évaluation du rendement, doit être effectuée par le supérieur immédiat de l'employé concerné. Elle sera donc à la charge de la direction des ressources humaines du PAC.
- L'évaluateur, doit pouvoir mettre l'employé à l'aise et lui faire comprendre que ce n'est pas un instant de remontrances et de reproches.

- Le supérieur hiérarchique doit s'assurer d'adopter une attitude positive. L'évaluation vise à trouver des solutions aussi bien pour l'amélioration de l'employé, que celle de l'entreprise. Il faudra donc éviter d'accuser, ou de porter des jugements qui n'entraîneront qu'une mauvaise réception des messages ou de l'information. Il faudra plutôt encourager l'employé, lui donner confiance et l'assurer de son soutien.
- Le supérieur hiérarchique (l'évaluateur qui est la DRH) doit veiller à la confidentialité des informations sur l'entretien. Le rapport signé doit être remis en copie en main propre à l'évalué et versé à son dossier.

C- Approche de solution au problème de l'inexistence de la rémunération incitative

En dépit de toutes les considérations professionnelles, la rémunération demeure l'un des éléments de motivation du salarié. Elle est la contrepartie de l'exécution du contrat de travail. Autrement dit, c'est la pensée au traitement salarial qui motive le salarié à la satisfaction des exigences de l'employeur. Pour attirer les meilleurs employés et dirigeants, et les inciter à donner le maximum les entreprises recourent de plus en plus à la rémunération incitative. Cette démarche est justifiée par la concurrence sans cesse grandissante entre les entreprises, pour s'offrir les meilleurs talents. Cet état de choses n'est pas sans entraîner la prise en compte et l'intégration de la rémunération incitative dans le système de rémunération des grandes entreprises.

Pour améliorer son système de rémunération, nous proposons au PAC de déterminer en dehors du salaire fixe des employés, un traitement qui sera fait en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cela sous-entend donc que cette partie de la rémunération sera variable au vu du profit réalisé.

Pour ce faire, cette décision doit venir de la plus haute hiérarchie. Elle sera donc à la charge de l'organe de décision de l'entreprise. Une table de débat sera donc organisée pour analyser les différentes mesures allant dans le sens de l'application de cette disposition. La répartition pourra se faire par direction, et en fonction de l'importance du rôle que chacune d'elles joue, dans la réalisation des objectifs quotidiens.

PARAGRAPHE II : RECOMMANDATIONS AUX ACTEURS DU PAC

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ne pourra être complète que par l'implication de tous les acteurs du PAC.

A- Mieux repenser la formation

Pour mettre en œuvre les approches de solutions proposées au problème de l'inexistence de l'évaluation post-formation, aussi bien les responsables de la formation que les supérieurs hiérarchiques, doivent faire preuve de disponibilité et d'implication dans le processus de formation.

Les responsables formations doivent mettre en place des questionnaires destinés à la post-formation pour l'étude des attentes et des satisfactions. Des interviews directes, des tests, et des observations pointues sur le lieu de travail. Dans ce contexte précis la formation, loin d'être à la charge des responsables de formation devient l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques etc....).

B- Améliorer le système d'évaluation

Pour mettre en œuvre l'évaluation annuelle, la direction des ressources humaines doit faire preuve d'une grande disponibilité car évaluer c'est savoir : écouter, comprendre, informer, expliquer etc...

L'évaluation chez certaines personnes crée des situations d'inconfort. La direction des ressources humaines a donc pour obligation avant tout entretien, de s'assurer au préalable de l'absence de toute situation conflictuelle ou d'une situation d'insatisfaction concernant le rendement ou le comportement de l'employé. Ceci permettra à l'évaluateur et à l'évalué de bien mener à bout l'entretien et d'éviter des réponses ou question provocatrice.

La direction des ressources humaines doit faire preuve d'une grande disponibilité. Aussi, il faudra sensibiliser les agents sur les avantages que représente pour eux l'évaluation de leur rendement. Ceci les amènera à être moins réticents et plus réceptifs par rapport aux attentes du supérieur et aux besoins de l'entreprise.



CONCLUSION

Le capital humain constitue la plus importante richesse de toute organisation qu'elle soit du secteur public ou du secteur privé. Seul le personnel agit sur les autres richesses en vue de créer une plus-value. C'est pourquoi l'amélioration des performances d'une structure dépend des compétences de ses agents.

Les pratiques RH constituent un important levier sur lequel peuvent s'appuyer les organisations pour accroître leur performance. Hormis les cas dont a traité notre étude, toutes les pratiques GRH devraient être développées par le PAC. En fait, toute organisation qu'elle soit publique ou privée, devrait se préoccuper sérieusement des pratiques RH pour permettre à l'entreprise de résister aux épreuves du temps.

Notre souci de contribuer à une meilleure gestion des RH au PAC, nous a conduit à identifier trois (03) problèmes spécifiques. Pour la résolution de ces problèmes, nous avons émis des hypothèses. Ces dernières étudiées et vérifiées, nous avons essayé de trouver des approches de solutions allant dans le sens de l'amélioration de la performance de l'entreprise, et partant de l'atteinte de ses objectifs.

La mise en œuvre de ces solutions ne sera pas laissée à la charge des seuls responsables de l'entreprise, car elle nécessite le concours de tous les acteurs du PAC à travers une gestion participative. Autrement dit, la GRH ne constitue pas une tâche réservée à une partie de l'entreprise, mais implique tous les acteurs à tous les niveaux et dans toutes les dimensions de l'entreprise.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les contours de nos problèmes spécifiques. D'autres études sur les entreprises béninoises allant dans le même sens sont vivement souhaitées.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., Charpentier, M. et al, (2004) « **Un panorama des études académiques sur l'interaction performance sociale/performances économiques et financières** », *XVe congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, Tome 1, p. 31-58.
- Chretien, L., Arcand, G. et al., (2005) « **Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets** », *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°1, p. 107-128.
- Delery, J.E. et D.H. Doty (1996), « **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions**», *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 802-835.
- Drucker, P.F. (1999), « **Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge**», *California Management Review*, vol. 41, no 2, p. 79-94.
- La coursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., et al., (2004)« **Impact de la GRH sur différents indicateurs de la performance : Résultat d'une étude empirique en contexte des PME manufacturières** », *Cahier de recherche*, vol. 5, n°7, p. 4-21.
- Lapénu, C., Zeller, M., et al., (2004) « **Performance sociale une raison d'être des institutions de micro finances... et pourtant encore peu mesurée. Quelques pistes** », *Revue Monde de Développement*, Tome 32, n°126, p. 51-68.
- Le Louarn, J.Y., Wils, T., (2001) « *L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain* », Paris, Ed. Liaison.
- MORIN, E.M. (1996) : « *Psychologies au travail* », éditions Gaetan Morin
- PERRETI, J. M. (2002) : « *Ressources Humaines et Gestion des Personnes*», 4è édition, Vuibert, Paris.
- CARUSO, A. (2005) : « *La formation professionnelle continue : facteur de compétitivité et de performance* », Editions DUNOD, P. 112



ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a pour but de recueillir des informations pour l'aboutissement de notre recherche sur le thème « problématique de la pratique RH au PAC ». Les informations reçues, seront traitées confidentiellement, selon les règles éthiques reconnues.

Répondre aux questions en considération de votre situation personnelle, sans présumer des intentions du chercheur. Il n'y a pas de mauvaises réponses.

1°) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

➤ LA FORMATION

2°) Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation dans le cadre de vos activités ?

- Oui
- Non

3°) Est-ce qu'il est procédé en situation de travail à l'évaluation d'une formation que vous avez suivie ?

- Oui
- Non

4°) A votre avis, quelle est la cause de l'inexistence d'évaluation post-formation ?

- La mauvaise volonté des responsables de la formation
- L'ignorance des méthodes d'évaluation post-formation par les responsables de la formation
- L'inexistence d'un cadre juridique réglementant l'évaluation post-formation

➤ LA REMUNERATION INCITATIVE

5°) Savez-vous ce qu'est la rémunération incitative ?

- Oui
- Non

6°) Que pensez-vous de sa mise en œuvre au PAC ?

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

➤ **EVALUATION ANNUELLE**

7°) Bénéficiez-vous de l'évaluation annuelle par votre supérieur hiérarchique ?

- Oui
- Non

Si non quelles en sont selon vous les causes ?

- Le manque de disponibilité de votre supérieur hiérarchique ?
- Votre réticence aux critiques et aux jugements ?

Autres à préciser.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

Guide d'entretien

- 1) Parlez-nous un peu du PAC
- 2) Comment se fait le recrutement au PAC ?
- 3) Comment se fait la formation au PAC ? (le choix des candidats, les thèmes de formation ect...)
- 4) Procédez-vous à l'évaluation post-formation des apprenants ?
Sinon, pourquoi ?
- 5) Avez-vous une politique de rémunération incitative au PAC ? sinon, pourquoi ?
- 6) Que pensez-vous de la mise en œuvre d'une politique de rémunération incitative au PAC ?
- 7) Procédez-vous à l'évaluation annuelle des agents du PAC ?
Sinon, qu'est-ce qui selon vous, explique cette situation ?

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	ii
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	iv
DEDICACES.....	v
REMERCIEMENTS.....	vi
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTES DES FIGURES.....	ix
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	x
RESUME.....	xi
SOMMAIRE.....	xii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
Section 1 : Présentation du PAC et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du PAC.....	5
A- Cadre institutionnel et organisationnel.....	5
1- Historique.....	5
2- Missions du PAC.....	6
B- Structure organisationnelle du PAC.....	7
1- Organes de décision.....	8
2- Organes de gestion.....	9
Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion des RH au PAC.....	15
A- Restitution des observations liées à la pratique de la GRH.....	15
B- Inventaire des atouts et faiblesses.....	19
Section 2 : Formulation de la problématique de l'étude.....	21
Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique.....	21
A- Choix de la problématique.....	21
B- Spécification de la problématique.....	23
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique.....	23
A- Vision globale de résolution du problème général.....	24
B- Vision de résolution des problèmes spécifiques.....	24
C- Séquence de résolution de la problématique.....	25
CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	28
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique.....	28
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	28
A- Fixation des objectifs.....	28
B- Causes et hypothèses liées au problème spécifiques.....	29
Paragraphe 2 : Revue de littérature.....	32
A- Clarification des concepts.....	32
B- Liens entre pratiques RH et performance des entreprises.....	34
Section 2 : Méthodologie adoptée.....	36
Paragraphe 1 : approches empiriques.....	37
A- Objectifs de la collecte des données.....	37

B- Conception des outils de collecte des données.....	37
C- Méthode de collecte des données.....	38
Paragraphe2 : Approches théoriques.....	38
A- Seuil de décision liée au ps1.....	38
B- Seuil de décision liée au ps2.....	39
C- Seuil de décision liée au ps3	39
Chapitre 2 : De la présentation des résultats aux recommandations.....	40
Section1 : Collecte et analyse données.....	40
Paragraphe 1 : Réalisation de l'enquête.....	40
A- Préparation et réalisation.....	40
1- Préparation.....	40
2- Réalisation.....	41
B- Difficultés rencontrées et limite des données.....	42
1- Difficultés rencontrées.....	42
2- Limite des données.....	42
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses.....	42
A- Présentation des résultats de l'enquête.....	42
1- Résultats de la vérification de l'hypothèse n°1.....	42
2- Résultats de la vérification de l'hypothèse n°2.....	44
3- Résultats de la vérification de l'hypothèse n° 3.....	46
B- Etablissement du diagnostic.....	48
Section 2 : Approches de solution et recommandations aux acteurs.....	50
Paragraphe 1 Approches de solutions.....	50
A- Solution relative au PS n°1.....	50
B- Solution relative au PS n°2.....	52
C- Solution relative au PS n°3.....	53
Paragraphe 2 : Recommandations aux acteurs du PAC.....	54
A- Mieux repenser la formation.....	54
B- Améliorer le système d'évaluation annuelle du personnel.....	54
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	56
ANNEXES.....	59
TABLE DES MATIERES.....	63