



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECURIVE  
EDUCATION  
CEE**

**MBA  
ADMINISTRATION  
ET GESTION**

**Promotion  
(2016-2017)**

**THEME**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES DE LA SOCIETE DE DEVELOPPEMENT  
AGRICOLE ET INDUSTRIEL DU SENEGAL (SODAGRI)**

**Présenté par :**

**Abdourahmane BALDE**

**Sous la direction de:**

**M. Moustapha NIANG**

Enseignant associé au CESAG,  
Conseiller Technique Principal en GRH  
/HRH2030 USAID

**Octobre 2017**

## Dédicace

A nos chers parents, en témoignage de l'amour, du respect et de la gratitude que nous leur devons et en reconnaissance pour tous les sacrifices consentis sans lesquels nous ne serions jamais arrivés à cette consécration.

A ma mère,

Pour avoir ouvert nos yeux aux prodiges de la terre, guidé nos premiers pas, essuyé nos larmes et soutenu sans faille avec l'abnégation d'accomplir le devoir parental.

Ce mémoire vous est entièrement dédié. Il est le fruit des bienfaits de votre tendresse maternelle.

A mon père,

Pour qui le travail est culte. Vous nous avez inculqué dès notre tendre enfance des valeurs indispensables à la réussite d'un Homme comme le travail, le sens du dépassement, le courage d'affronter les difficultés de la vie etc.

Qu'Allah vous garde encore longtemps dans ce monde afin de bénéficier de vos précieux conseils et bénédictions. Mais surtout Pour que vous ayez la chance de voir et de savourer la consécration de vos enfants.

## Remerciements

Nos remerciements s'adressent d'abord à Allah le tout puissant, pour nous avoir donné la santé et le courage nécessaire pour suivre notre formation à Dakar et sa grâce, pour avoir pu achever ce travail.

J'exprime ma profonde reconnaissance à M. Moustapha NIANG professeur associé au CESAG, Conseiller technique principal en GRH, qui en dépit de ses multiples occupations, a fait preuve d'humilité et d'ouverture, en acceptant spontanément de diriger ce mémoire. Il a témoigné tout au long de ce travail sa totale disponibilité et un sens élevé du professionnalisme pour la production d'un travail de qualité.

Au corps professoral du CESAG et au Chef de département de CESAG Exécutive Education, pour leur enseignement et encadrement de qualité.

A tout le personnel de la Direction Générale de la SODAGRI, et particulièrement au Directeur Général et au Directeur Administratif et Financier pour avoir accepté de nous recevoir en stage. Ils nous ont offert un cadre agréable de travail et une disponibilité totale à toutes nos sollicitations. Qu'ils en soient fortement remerciés.

A toutes mes familles SADIO, SYLLA, SONKO et NDOYE pour m'avoir hébergé pendant toute la durée de mon séjour à Dakar. De mes début à l'UCAD jusqu'à la réalisation de ce mémoire.

Qu'ils reçoivent ici l'expression de ma profonde reconnaissance. Que Dieu me donne la présence d'esprit de me souvenir éternellement de ce bienfait.

A mes frères jumeaux, Moussa et Bouba pour le soutien sans faille.

A mes amis et camarades pour les conseils et encouragements prodigués.

A mon oncle Pape Demba SY, qui a perdu la vue depuis des décennies. Vous aurez pu au moins regarder ce travail. Mon orgueil de neveu en aurait été davantage satisfait.

A mes frères et sœurs, qui ont à chaque fois que de besoin répondu favorablement à tous mes besoins et sollicitations.

A mon épouse Salimatou AIDARA, pour le courage et la bienveillance avec lesquelles elle a porté sur ses épaules, mes lourdes responsabilités d'époux et de père pendant toute mon absence. Sache que je t'aime et je prie Allah pour qu'il nous aide à avoir une vie conjugale beaucoup plus épanouie.

J'exprime ma profonde gratitude envers mes enfants, pour la souffrance qu'ils ont vécue à cause de l'absence de la figure paternelle, combien indispensable pour la structuration de la personnalité au cours des premières années de la tendre enfance.

Que ce Mémoire vous inspire un renoncement de soi, la persévérance devant les défis de la vie et vous guide vers le rendez-vous du succès.

A toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Liste des sigles et abréviations

ANDRH :	Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines
CEE :	Cesag Exécutive Education
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DAC :	Division Administrative et Comptable
DAF :	Direction Administrative et Financière
DAME :	Division Aménagement Maintenance et Entretien
DARH :	Division Administration et Ressources Humaines
DFC :	Division Formation et Communication
GAP :	Gestion Administrative du Personnel
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
GSRH :	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
MBA/AG:	Master of Business Administration/ Administration et Gestion
OP :	Organisations Paysannes
PNAR :	Programme National d'Autosuffisance en Riz
PSE :	Plan Sénégal Emergent
PSRH :	Planification Stratégique des Ressources Humaines
RH :	Ressources Humaines
SAED :	Société d'aménagement des terres du delta
SAPER :	Système d'Appréciation des Performances du Personnel
SNR :	Société Nationale de Recouvrement
SODAGRI :	Société de développement Agricole et Industriel du Sénégal.

## Liste des tableaux et figures

### ➤ Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition des enquêtes.....	36
Tableau 2 : La gestion du personnel.....	37
Tableau 3 : Les conditions de travail .....	37
Tableau 4 : La rémunération .....	37
Tableau 5 : La formation.....	37
Tableau 6 : L'évaluation .....	39
Tableau 7 : La communication.....	39
Tableau 8 : La gestion de la carrière .....	39
Tableau 9 : Le comité d'hygiène et de sécurité.....	39
Tableau 10 : Récapitulatif du questionnaire.....	40
Tableau 11 : Répartition par catégorie professionnelle.....	45
Tableau 12 : Répartition par catégorie socio- professionnelle et par sexe.....	46
Tableau 13 : Répartition par âge et par sexe .....	47
Tableau 14 : Répartition par ancienneté et par sexe.....	48
Tableau 15 : Le Répertoire des Familles, Métiers et Emplois de la SODAGRI.....	52
Tableau 16 : La fiche de poste .....	54
Tableau 17 : Référentiel de compétences.....	56

### ➤ Liste des figures

Figure 1 : Répartition des enquêtes .....	36
Figure 2 : Réponses du questionnaire .....	41
Figure 3 : Effectif par catégorie professionnelle .....	45
Figure 4 : Repartition professionnelle / sexe.....	46
Figure 5 : La pyramide des âges.....	47
Figure 6 : Répartition par ancienneté et par sexe .....	48
Figure 7 : Le turnover ou taux de mobilité.....	49

## Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme SODAGRI .....	72
Annexe 2 : Questionnaire d'enquêtes.....	73

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Liste des tableaux et figures .....	v
Liste des annexes.....	vi
Table des matières .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE....	7
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....	8
1.1. Définition des concepts clés .....	8
1.2. Evolution historique .....	11
1.3. La Gestion des Ressources Humaines de nos jours.....	17
Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	26
2.1. Définition du champ d'études.....	26
2.2. Les techniques d'investigation .....	26
2.3. Les critères d'inclusion ou d'exclusion.....	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....	28
Chapitre 3 : PRESENTATION GENERALE DE LA SODAGRI.....	29
3.1. Présentation de l'entreprise .....	29
3.1.1. Historique .....	29
3.1.2. Localisation .....	29
3.1.3. Nature juridique et orientations institutionnelles .....	29
3.1.4. Missions et Objectifs.....	29
3.2. Structure organisationnelle de la SODAGRI.....	30
3.2.1. La Présidence du Conseil d'Administration .....	30
3.2.2. La Direction Générale .....	30
3.2.3. La Direction Administrative et Financière.....	31
3.2.4. La Direction Technique.....	32
3.2.5. La division administration et ressources humaines.....	33
3.2.5.1. Présentation.....	33
3.2.5.2. Organisation.....	33
3.2.5.3. Responsabilités et Missions .....	33

Chapitre 4 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	34
4.1. Présentation des résultats	34
4.1.1. Résultats des entretiens en face à face	34
4.1.2. Résultats des questionnaires	35
4.2. Analyse des résultats	41
4.2.1. Analyse des résultats des entretiens	41
4.2.2. Analyse des résultats des questionnaires	45
4.3. Recommandations	52
4.3.1. Proposition de mise en place de certains outils RH	52
4.3.1.1. Le Répertoire des Familles, Métiers et Emplois de la SODAGRI	52
4.3.1.2. La fiche de poste	54
4.3.1.3. Référentiel de compétences	56
4.3.1.4. La planification stratégique des ressources humaines	57
4.3.1.5. Le système d'appréciation des performances (SAPER)	59
4.3.2. Recommandations	64
4.3.2.1. Les Recommandations à la Direction Générale	64
4.3.2.2. Recommandations à la division administration et ressources humaines	66
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'efficacité du capital humain n'a jamais cessé de soulever des questionnements et provoquer des débats à travers le monde. Les premières contributions soutenaient un rôle limité de l'être humain dans la création des richesses.

Cependant, depuis le début du XVIII<sup>e</sup> siècle, cette vision avait commencé à prendre une autre trajectoire. Il a fallu attendre la fin du 20<sup>ème</sup> siècle pour voir ce que recouvrait réellement cette notion. Et cela n'a été rendu possible que par plusieurs auteurs et chercheurs parmi lesquels, nous pouvons citer Elton MAYO (avec l'expérience de western Electric Company), Abraham MASLOW (la pyramide de besoins) et Mc GREGOR, qui dans leurs travaux ont montré l'importance que revêt la fonction ressources humaines (RH) au sein d'une organisation.

Aussi, Les écrits d'Adam SMITH ont apporté une nouvelle vision qui a influencé des travaux plus récents incarnés par des auteurs comme les théoriciens de l'école de Chicago, dont G. Becker (1962, 1964) et T.W. Schutz (1961). Les recherches de ces auteurs ont introduit l'idée d'investissement dans le capital humain pour améliorer la productivité des entreprises.

Selon Becker et Gerhart: « C'est au fil du temps que les entreprises, avec l'incertitude croissante qui caractérise l'économie, ont modifié leur système de management, de même que leur structure organisationnelle et leur façon d'organiser le travail ». Tel est en quelque sorte ce qui a conduit les entreprises à considérer effectivement la place du personnel dans leur organisation, autrement dit, la place des RH au service des organisations.

Les organisations du 21<sup>ème</sup> siècle évoluent dans un contexte marqué par des mutations continues, rapides et imprévisibles qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique, social, que politique. Devant ces changements, l'organisation moderne est appelée de plus en plus à augmenter sa flexibilité et à renforcer sa capacité d'adaptation afin de pouvoir maintenir sa compétitivité et assurer sa pérennité.

Dans cette perspective, des ressources humaines compétentes et flexibles constitueraient un facteur clé de performance sur lequel les organisations misent afin d'améliorer leur capacité d'adaptation, et maintenir leur compétitivité.

Les théoriciens et praticiens de la gestion organisationnelle s'accordent, en effet, pour soutenir que les RH (ressources humaines), lorsqu'elles sont gérées adéquatement et d'une manière stratégique, contribueraient à l'amélioration de la performance organisationnelle.

La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Dans tous les cas, on reconnaît la GRH (gestion des ressources humaines) de plus en plus comme membre à part entière de la stratégie conçue par les dirigeants pour le développement de l'entreprise.

Pour être performantes, les entreprises se doivent de réviser leur méthode traditionnelle de GRH, à savoir l'administration du personnel qui n'est rien d'autre que les tâches administratives exercées par la fonction pour se familiariser, mettre en application et développer les nouvelles pratiques de management qu'englobe la GRH proprement dite.

De nos jours la gestion des ressources humaines ne se cantonne plus dans son rôle humaniste, elle se trouve au cœur de la stratégie globale de l'organisation. Les espoirs placés en elle sont devenus trop élevés.

Face à ces nouvelles exigences, nous ne devons pas gérer l'entreprise en nous appuyant uniquement sur l'adéquation entre les hommes et les postes occupés. Nos actions doivent s'inscrire dans une vision d'amélioration de la politique de gestion des ressources humaines. Elles se matérialisent par une démarche de GRH efficace. Dans un tel contexte, la GRH a tout intérêt à clarifier sa politique, sa structure et à se doter des outils qui lui permettent de mettre en œuvre ces différentes actions. Les outils sont des instruments dont leur utilisation permet d'optimiser la réalisation d'une activité.

L'amélioration des outils conduit à la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui vise à clarifier la politique de GRH d'une entreprise. Ces outils sont le plus souvent le socle de la politique RH dans les organisations. Ils constituent l'épine dorsale de la stratégie adoptée par la Direction des Ressources Humaines.

Etant donné que la recherche de meilleure performance est devenue un des objectifs majeurs de toute organisation. Une bonne gestion des ressources humaines s'impose à tous, non seulement comme facteur clé de succès, mais aussi comme une nécessité.

Il est sans doute vrai, que toutes les entreprises à l'instar de la SODAGRI disposent d'un système de gestion du personnel qu'elles essayent tant bien que mal d'améliorer pour le bien-être de leurs employés, même si toutes les pratiques RH ne sont pas bien cernées.

En tant qu'entreprise para publique La SODAGRI (société de développement agricole et industriel du Sénégal) doit apporter de la valeur ajoutée aux investissements réalisés et participer à l'atteinte des objectifs du PSE (Plan Sénégal Emergent) pour la réalisation de l'autosuffisance alimentaire en matière de production de riz.

En effet, l'état du Sénégal compte sur essentiellement sur les deux grandes sociétés de développement agricole pour atteindre l'autosuffisance en riz, à savoir la SAED (Société d'aménagement des terres du delta) et la SODAGRI (Société de Développement Agricole et Industriel du Sénégal).

Au Nord la SAED produit du riz dans les vallées du fleuve du Sénégal. Sa production représente une part importante dans la quantité de riz local commercialisé à travers le Sénégal. Au sud du Sénégal, la SODAGRI produit du riz dans la région de Kolda. Une production estimée aux deux cinquième de la quantité de riz local commercialisé au Sénégal. Le PSE qui compte sur l'agriculture pour booster l'autosuffisance alimentaire a assigné des objectifs à ces deux grandes sociétés de développement agricole, qui doivent impérativement augmenter leur production, mais surtout à la SODAGRI qui doit doubler sa production en riz pour pouvoir avec la SAED couvrir les besoins du Sénégal en matière d'autosuffisance en riz.

Ainsi, la SODAGRI qui avait initialement comme objectif : La sécurisation de la base productive et le développement des infrastructures rurales pour une augmentation de la production et la valorisation des produits agricoles ; se voit assignée une nouvelle mission qui ne consiste plus seulement à augmenter sa production, mais à l'augmenter de façon à pouvoir couvrir les besoins du Sénégal en riz paddy.

Pour atteindre cette nouvelle mission la SODAGRI est en train de développer une politique d'extension et d'exploitation des périmètres rizicoles des régions de Ziguinchor, Sédhiou et Tambacounda. Pour cela, la SODAGRI doit veiller à sa compétitivité en mettant le personnel au cœur de sa stratégie. De ce fait il est donc nécessaire pour notre entreprise de disposer à temps, d'un effectif suffisant mais aussi avoir en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire. Egalement la SODAGRI doit mettre son personnel en situation de valoriser son talent. Le tout à un cout compatible avec les objectifs fixés et dans un climat social le plus compatible possible.

Dès lors, la question fondamentale qui se pose est de savoir quelles sont les pratiques GRH jusque là utilisées par la SODAGRI.

Cette question de recherche principale peut être déclinée en cinq (05) questions de recherches spécifiques que sont :

- le système actuel de gestion des ressources humaines de la SODAGRI est –il performant ?
- existe-t-il des limites qui peuvent entraver une bonne gestion des ressources humaines ?
- la gestion des carrières des agents favorise-t-elle la performance organisationnelle à la SODAGRI?
- les conditions de travail des ressources humaines contribuent-elles à la performance de la SODAGRI?
- les outils de gestion des ressources humaines sont-ils adéquats pour moderniser le système GRH de la SODAGRI ?

Telles sont les interrogations qui nous ont conduits au choix du thème : « Contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines de la SODAGRI. »

Un tel sujet permet de déterminer les fondamentaux en matière de gestion des ressources humaines, de moderniser et de donner une nouvelle orientation au système GRH de cette entreprise.

Notre sujet s'inscrit dans une logique de traiter de l'apport de certaines pratiques GRH, à la performance organisationnelle en vue d'identifier la combinaison idéale des pratiques RH qui contribueraient au mieux à la performance organisationnelle de l'entreprise.

L'objectif principal de ce travail est de faire un inventaire des pratiques de gestion du personnel afin d'aboutir à la mise en place d'un système efficace de gestion des ressources humaines.

Pour réaliser ce travail de modernisation des activités GRH, les étapes suivantes sont nécessaires :

De façon spécifique, il s'agira à travers des analyses :

- de faire l'état des lieux de la Gestion des Ressources Humaines de la SODAGRI.

- de ressortir les dysfonctionnements qui influent négativement sur la performance de la SODAGRI.
- d'apprécier les effets de la gestion des carrières sur la performance organisationnelle de la SODAGRI.
- de mesurer le degré d'influence des conditions de travail dans l'atteinte de la mesure de la performance organisationnelle de la SODAGRI.
- d'identifier les outils adéquats pour la mise en place d'une GRH moderne.

Pour ce qui est de l'intérêt que revêt cette étude, il faut dire qu'il est à la fois d'ordre managérial et académique.

Sur le plan managérial, l'intérêt de ce travail est double pour la SODAGRI.

Premièrement, l'amélioration des outils de gestion des ressources humaines entre dans la droite ligne de la nouvelle politique de la Direction Générale qui consiste à améliorer sensiblement les pratiques de gestion des ressources humaines à la SODAGRI

Dans un second temps, les recommandations que nous ferons à la fin de ce travail si elles sont bien exploitées devraient concrètement se traduire par la mise en place d'une nouvelle démarche GRH et sur le terrain par une atteinte des objectifs assignés par l'état.

Pour nous les attentes de ce travail sont énormes. Sur le plan académique c'est un travail de recherche qui nous met en face d'un défi à relever qui consiste à produire un mémoire opérationnel qui va apporter des solutions aux problèmes de gestion des ressources humaines, rencontrés par la Société de Développement Agricole et Industriel du Sénégal (SODAGRI).

Pour mener à bien cette étude, nous avons réparti le travail en deux grandes parties : Dans la première nous traiterons de l'approche conceptuelle, théorique et méthodologique de l'étude.

Dans la deuxième partie, du cadre institutionnel, de l'analyse des résultats et des recommandations.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**  
**DE L'ETUDE**

## **Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

### **1.1. Définition des concepts clés<sup>1</sup>**

L'élucidation des concepts-clés est une partie du travail de mémoire qui contribue à donner une idée de la dimension du champ et la circonscription du thème.

#### La Gestion des ressources humaines

Selon WIKIPEDIA, « La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources individuelles et collectives du personnel salariés et/ou travailleurs indépendants au sein d'une entreprise, d'une administration ou de tout acteur socioéconomique.»

Selon PERETTI<sup>2</sup> la GRH est donc un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien à la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.).

PERETTI est pragmatique et tranquillise en ce qui concerne le concept de Gestion de Ressources Humaines: « Il n y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'à un moment donné, une entreprise doit affronter. Ces pratiques mettent les logiques de réponse induites par les contraintes internes et externes».

#### Le Poste de travail

C'est un lieu d'affectation suivi d'un ensemble de tâches exécutées par un individu en vue d'un résultat déterminé. C'est la base du système d'organisation taylorien.

#### La Tâche

C'est un ensemble d'opérations élémentaires caractérisées par des séquences d'activités manuelles ou intellectuelles.

---

<sup>1</sup> M. Moustapha NIANG, Cours GRH, MBA/AG , CESAG, janvier 2017

<sup>2</sup> «Tous DRH » Ouvrage sous la direction de J.M Peretti. Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2001

### L'Activité

Ensemble de tâches identifiées, reliées entre elles, permettant de définir le contenu de la tâche et le niveau de compétences requis pour l'exercer.

### L'Emploi

C'est une situation de travail qui correspond généralement à plusieurs postes de travail dans une organisation. Il s'agit d'un regroupement de postes très proches les uns des autres lorsqu'on considère les activités qui sont réalisées et les compétences qui sont mises en œuvre.

### Le Métier

C'est un regroupement d'emplois-types ayant des finalités proches et s'articulant autour des mêmes domaines de compétence. Il constitue un espace privilégié d'évolution professionnelle.

### La Qualification

C'est un ensemble de caractéristiques professionnelles reconnues à un travailleur. Elle est principalement fondée sur le diplôme.

### La Fonction:

C'est une activité nécessaire au résultat final de l'entreprise. C'est ce que prévoit et définit l'entreprise.

### La Mission

La mission représente ce qui est confié à une personne. Elle désigne la finalité, la raison d'être d'un service, d'une unité ou d'une situation de travail, selon le niveau où on se place. Sa formulation doit répondre à la question: en quoi le service, l'unité de travail ou bien le poste contribue-t-il à l'organisation? Elle intègre l'idée de permanence et est plus précise que la notion de fonction.

### La Compétence

Elle est la combinaison des connaissances, des savoir-faire et des comportements professionnels nécessaires, pour faire face aux situations professionnelles courantes et évolutives. La compétence s'acquiert par la formation et l'expérience professionnelle.

### La Famille Professionnelle

Elle correspond au regroupement des différentes situations de travail d'une structure qui participe de la même finalité, cohérents entre eux par la communauté des savoir faire techniques. Elle inclut des différenciations liées à des domaines de spécialisation ou à des niveaux d'expertise. On peut aussi dans le même esprit découper finement l'ensemble des situations professionnelles d'une organisation en sous famille professionnelle.

### L'Empowerment

C'est le processus par lequel les employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action.

### Les Objectifs

Ce sont des buts qui ont été opérationnalisés. Ils ont un caractère plus limité dans le temps que la mission, sauf lorsqu'on parle d'objectifs permanents. Ils traduisent les résultats concrets que l'on cherche à obtenir sur une période de temps donné, dans le cadre des missions imparties.

### La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines. Elle permet à l'entreprise d'anticiper sur les évolutions de carrière et les emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre stratégie et gestion des RH.

### L'Analyse d'emplois

Description analytique du contenu des emplois en termes d'activités exercées dans un environnement donné.

### Le référentiel

Est un système de référence, de repères. C'est un guide, un plan, une carte permettant de connaître sa position et de déterminer son avancée par rapport à un cap ou une visée.

### Une compétence

Est un ensemble plus ou moins complexe, une combinaison de savoirs, savoir-faire, savoir être mobilisés et mis en œuvre pour réaliser une activité, une tâche.

### Une performance

La performance se définit comme la progression vers la réalisation de résultats.

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs.

## **1.2. Evolution historique**

Avant l'ère du machinisme, seul le travail manuel et artisanal permettait de satisfaire les besoins en objets manufacturés. Ce fut l'apparition des premières corporations, à l'intérieur desquelles les premières relations entre un employeur (le maître) et des salariés (les compagnons).

Avec l'industrialisation, nous avons assisté à des regroupements de salariés dans des usines. C'est ainsi qu'est né le poste de «secrétaire au bien être» ou « secrétaire social ». Ces secrétaires sociaux devaient s'occuper du bien être des employés dans le but de décourager la formation des syndicats. Ils apparaissent comme les premiers services spécialisés en gestion des ressources humaines.

Vers 1880, Frédéric W. Taylor conçoit l'organisation scientifique du travail<sup>3</sup> (OST). Cette théorie aboutit à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et a fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. Avec le développement du taylorisme et les débuts de la syndicalisation, les secrétaires sociaux se sont transformés en service d'administration du personnel.

Avec les principes de la direction scientifique, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents sur la problématique de l'organisation de la production.

---

<sup>3</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

Taylor a jeté les bases de la recherche des conditions de compatibilité entre les dirigeants et les exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable<sup>4</sup>.

Henry Ford<sup>5</sup> (1863-1947), un autre théoricien de l'école classique et digne continuateur de Taylor, a préconisé la rémunération journalière de cinq dollars pour fidéliser les travailleurs (rémunération attractive à l'époque).

Elton MAYO<sup>6</sup> (1880-1949), professeur de psychologie industrielle, a réalisé plusieurs travaux qui lui ont permis d'élaborer une théorie des relations humaines publiée pour l'essentiel dans un ouvrage paru en 1933.

Mayo a mené une importante réflexion sur l'influence des conditions de travail, sur la productivité. Les principes de Mayo peuvent se résumer ainsi.

L'entreprise d'affaires est tout autant un système technico-économique qu'un système social. Ce système social définit des rôles et établit des normes :

- l'individu est motivé non seulement par l'argent mais aussi par des facteurs d'ordre psychologique et social, son comportement est influencé par des attitudes, des perceptions et des sentiments ;
- le groupe de travail est une entité importante à considérer, le groupe joue un rôle essentiel dans la détermination des attitudes et du rendement de l'individu;
- les structures de leadership définies par la structure formelle et par l'autorité doivent tenir compte des facteurs psychologiques et sociologiques.

Fayol<sup>7</sup> quant à lui, est le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement.

Dans son ouvrage intitulé Administration industrielle et générale (1915), Fayol insiste sur la nécessité de faire évoluer les fonctions de commandement dans les grandes entreprises et de

---

<sup>4</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

<sup>5</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

<sup>6</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

<sup>7</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

développer les qualités de leadership. Il Distingue cinq (5) fonctions clés propres au management applicables selon lui à toute organisation (cinq principes dits universels)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- préciser et planifier: pour préparer de manière rationnelle l'avenir
- organiser: C'est-à-dire allouer différentes ressources, indispensables au fonctionnement de l'entreprise.
- commander: Afin de tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise
- coordonner: synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité.
- contrôler: vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

La finalité des travaux de Fayol est de montrer qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes et d'administration des choses

L'apport de Fayol est d'avoir introduit notamment les notions de prévoyance, c'est-à-dire la planification stricte, générale, autoritaire et contrôlée. Le modernisme remarquable dont a fait preuve Fayol par ses mises en garde contre l'excès de spécialisation et d'organisation du travail, ses appels à motiver par l'initiative et ses encouragements à la communication directe sont encore riches d'enseignement pour le management. Il avait vu juste de promouvoir une plus grande culture générale du gestionnaire.

Ses études ont eu une influence profonde sur la gestion des ressources humaines.

Après 1945, malgré cette poussée des « relations industrielles», l'ensemble des services des ressources humaines s'enrichissent de la pensée de Fayol, qui accorda plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation.

Les années 1970 ont vu apparaître, selon Odiorne<sup>8</sup>, une ère de professionnalisation. Les gestionnaires des RH tenaient à se donner une formation leur permettant d'assumer le mieux possible des responsabilités qui se sont alourdies avec le temps. Il est aussi apparu la direction

---

<sup>8</sup> Odiorne, Personnel Management for the 80's, Vol 24, no 5, pp 77-80

par objectifs (DPO), l'aménagement des temps de travail et des systèmes de restructuration du travail.

L'administration du personnel qui est l'image la plus classique de la fonction ressources humaines s'est progressivement transformée pour devenir au fil des années la fonction ressources humaines. Ce changement d'appellation est aussi l'annonce d'un changement profond de perspectives.

Dans cet ordre d'idées les principes des théoriciens de l'école classique vont donner naissance à l'école des relations humaines qui est une réponse contre les excès de la division du travail. Le label scientifique mis en avant par l'école classique va être remis en cause du fait de la déshumanisation des relations de travail.

Le fondement de la théorie des relations humaines repose sur la vision interactionniste des rapports humains et des relations sociales dans le monde du travail.

L'Ecole des relations humaines s'est développée dans les entreprises industrielles. Elle s'intéresse aux dimensions affectives émotionnelles et relationnelles des situations de travail ainsi qu'à la complexité des motivations humaines.

Le mouvement des relations humaines est symbolisé par la pensée d'auteurs tels que: LEWIN, HERZBERG et ARGYRIS<sup>9</sup> etc....

Les travaux de HERZBERG portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. Pour HERZBERG, les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et aux mécontentements.

AGYRIS réalise une véritable critique de l'efficacité dans les entreprises. Pour la plupart des managers, une organisation efficace concourt à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour AGYRIS, une organisation efficace doit aussi utiliser toutes les ressources dont elle dispose (en particulier l'énergie humaine). L'énergie humaine a pour principale composante l'énergie

---

<sup>9</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

psychologique qui peut se développer sous la confiance et pose le concept de succès psychologique

L'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses options interpersonnelles, affectives et émotionnelles sur le comportement des travailleurs et de leur productivité au travail.

Le système d'organisation industrielle n'est pas remis en cause par l'école des relations humaines. Celle-ci introduit néanmoins un enrichissement notable dans l'analyse des organisations en mettant en évidence le rôle de la dimension sociale.

Les auteurs de l'école des relations humaines sont à l'origine de réflexions et d'expériences sur la motivation de l'homme au travail et incitent les entreprises à valoriser le système humain dans la recherche de la performance économique. En définitive, il y a eu peu de réussite opérationnelle de l'école des relations humaines. Ce mouvement a davantage amené une sensibilisation à la question sociale dans l'organisation.

Malgré ses apports féconds et abondants, l'Ecole des relations humaines sera particulièrement critiquée aux USA et en France.

Les principales critiques formulées sont le manque d'adaptation au contexte de la crise économique; des théories jugées trop "psychologisant" en matière d'analyse des organisations.

L'Ecole des relations humaines sera progressivement dominée par une autre théorie managériale qui va s'orienter vers l'analyse de la structuration interne des organisations pour ensuite aboutir à la mise en place effective de la gestion des ressources humaines proprement dite.

Entre autre théorie managériale il y a les théories de la contingence structurelle.

La contingence: concept clé en matière d'analyse des organisations. Elle se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards.

Il s'agit d'une contingence structurelle pour les organisations, car les changements dans les variables externes provoquent des évolutions dans les caractéristiques des organisations.

Les relations de BURNS et STALKER<sup>10</sup> montrent également qu'il existe une dynamique des structures organisationnelles liées aux évolutions et aux mutations de l'environnement socio-économique.

LAWRENCE et LORSCH<sup>11</sup> ont créé les fondements de la théorie de la contingence structurelle (1967). L'idée générale de la théorie c'est le rôle que joue le degré d'instabilité de l'environnement scientifique, technologique, économique et social sur la structuration des organisations.

Cette nouvelle orientation de la fonction RH va être obligée de prendre en charge tous les facteurs socio-économiques susceptibles d'avoir une influence sur la gestion des ressources humaines.

Elle sera approfondie au cours de ces dernières décennies pour aboutir à différents processus de consolidation et de professionnalisation de la gestion des personnels dans l'entreprise.

### **1.3. La Gestion des Ressources Humaines de nos jours**

La discipline ressources humaines n'est plus seulement humaniste. Elle se trouve aujourd'hui au service des objectifs de l'entreprise, donc au cœur de la stratégie d'ensemble.

C'est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (verticale).

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien à la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.).

Comme le disait PERETTI, que nous avons cité supra dans le cadre de la définition des concepts: « Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de

---

<sup>10</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

<sup>11</sup> Pr A.L.DIA, Cours Théorie des Organisations, CESAG Février 2017

répondre aux défis qu'à un moment donné, une entreprise doit affronter<sup>12</sup>». Ces pratiques mettent les logiques de réponse induites par les contraintes internes et externes.

Les enquêtes réalisées en 1988 par L'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines - Association professionnelle française) sur la "fonction Personnel et l'administration des Ressources Humaines" identifient de nombreuses tâches pour cette fonction:

a) L'administration du personnel: C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise:

- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise.
- l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.
- la préparation des commissions et des réunions.
- le maintien de l'ordre, du contrôle et les travaux de pointage

b) La Gestion au sens large: Cette expression recouvre trois domaines:

- l'acquisition des Ressources Humaines par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes.
- la gestion des rémunérations par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.
- la gestion de la formation par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats;

c) La communication, l'information: Les tâches de la Direction des Ressources Humaines en cette matière sont :

- la définition des moyens de communication et la conception des messages.
- la gestion des moyens de communication: journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques;

---

<sup>12</sup> « Tous DRH » Ouvrage collectif dirigé par J.M Péretti

d) L'amélioration des conditions de travail: En cette matière les principaux thèmes sont:

- l'hygiène et la sécurité;
- l'aménagement du temps de travail ;
- la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs .....);

e) Cas particulier, Le rôle des ressources humaines dans l'administration générale:

Au niveau de l'administration générale, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels on agit habituellement sur celles-ci; compétence, motivation, information, organisation, gestion des groupes. On agit sur ces éléments:

- par le recrutement. En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification;
- par la formation et le coaching. Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire);
- par la motivation positive (récompense: félicitation, prime, promotion, formation ...) et négative (sanction: réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible;

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu. C'est peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative la notion de groupe ou d'équipe.

- par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de knowledge management;

- par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution;
- par l'administration du personnel. On dit souvent qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel.

En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements, etc. Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié;

Qu'il s'agisse de recruter, d'intégrer, de mobiliser les compétences, de fidéliser, de maintenir une culture du changement face aux aléas du marché, de transmettre les savoirs « critiques » ou bien encore de prévenir et réduire les risques professionnels, les entreprises doivent concevoir et développer des modalités de gestion des ressources humaines adaptées.

« On sait aujourd'hui que la qualité de ces pratiques de management des ressources humaines repose d'abord sur la figure du dirigeant et ensuite sur la qualité de l'organisation. Il s'agit alors en termes de leviers, de parier sur la professionnalisation du dirigeant et sur le développement d'organisation dites apprenantes, auto formatrice ou encore qualifiante.

C'est d'autant plus vrai, dans un contexte où la réussite des projets de cession, reprise, transmission d'entreprises repose sur une bonne gestion du capital humain<sup>13</sup> ».

La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble de ces domaines au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Fonction partagée, elle éclate et se répartit dans l'organisation générale. Tous ceux qui assument des responsabilités dans le management y participent.

En simplifiant, elle se divise en deux grandes branches; d'un côté l'Administration des ressources humaines (paie, juridique, contrat etc.) qui est une activité plus verticale et de l'autre

---

<sup>13</sup> M.Thévenet, « Impliquer ses collaborateurs », in Tous DRH, op.cit

le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation etc.) qui est de plus en plus partagée avec les managers opérationnels.

Pendant les années 1990, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction. Un partage équilibré de la fonction entre les opérationnels et les fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH.

Au début des années 2000, la fonction se rapproche du business. Le DRH devient un partenaire d'affaires proche des opérationnels. Elle comprend et intègre la préoccupation des managers en intégrant la dimension business.

Elle est influencée par les mutations technologiques qui entraînent une évolution plus rapide des qualifications. Les entreprises connaissent des mutations rapides affectant le contenu du travail et les compétences que doivent posséder les travailleurs. Pour maîtriser les conséquences des technologies, l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour bénéficier pleinement des innovations technologiques deviennent la préoccupation centrale des DRH.

L'accélération de la mondialisation et de la concurrence est aussi devenue une réalité. Ce phénomène engendre une flexibilité du personnel. L'accroissement du pouvoir des actionnaires limite les marges de manœuvres dont disposaient les DRH.

Face à ces différentes évolutions, la fonction devient de plus en plus stratégique, en participant aux grandes orientations de l'entreprise.

La dimension RH est insérée à la politique globale de l'organisation. Désormais, il s'agit d'adapter l'adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise tout en intégrant les défis de rentabilité et de développement de l'entreprise avec comme objectif l'optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux.

Différentes approches permettent d'aborder les Ressources Humaines de manière plus ou moins systémique. La première abordée ici est celle développée par François STANKIEWICZ et

François GEUZE dans leur ouvrage "Manager RH<sup>14</sup>" pour qui les Ressources Humaines ont 4 fonctions essentielles que sont:

- construire l'organisation: ce qu'on appelle le « marché du travail» sur lequel se déterminent les salaires ne ressemble pas à un marché boursier. Son fonctionnement est, en partie, « interne» à l'entreprise et dépend des procédures et de l'architecture (division verticale et horizontale du travail) construites par le manager RH.
- mobiliser l'organisation: il ne suffit pas que les salariés possèdent les compétences requises. Encore faut-il qu'ils veuillent les utiliser. Cette volonté sera fonction de ce que leur offrira l'entreprise: une rémunération (globale), des conditions de travail, des perspectives d'évolution, autant d'aspects qu'il appartient au manager RH de mettre en forme.
- doter l'organisation des compétences requises: les compétences d'aujourd'hui seront ainsi obsolètes demain. Le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont autant de moyens utilisables pour réaliser la transformation nécessaire des qualifications.
- réguler l'organisation: les dysfonctionnements constituent le mode normal de fonctionnement des organisations que le manager RH doit cependant maîtriser pour éviter que leur expression ne menace la survie de l'entreprise. Il doit aussi en contrôler les effets externes sur le système social, c'est-à-dire assumer ce qu'on considère être la « responsabilité sociale de l'entreprise».

La seconde est celle décrite par Dave ULRICH<sup>15</sup> qui, dans son ouvrage "Human Resources Champion" identifie quatre missions principales pour les Ressources Humaines au sein d'une organisation:

- a) être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien (le DRH Business Partner)
- b) gérer et accompagner le changement (grâce aux politiques de formation, de développement des compétences.)
- c) administrer le quotidien (payer, administrer, répondre aux obligations légales ...)

---

<sup>14</sup> F. Stankiewicz et F.Geuze Manager RH

<sup>15</sup> D,Ulrich, Human Resource Champion, Editions Harvard Business School Press. Cambridge, 1996

d) être le "coach" des collaborateurs.

Une troisième (la plus fréquemment rencontrée) réside dans l'approche de la gestion des ressources humaines à travers le cycle de vie du contrat de travail. Ceci permet d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur du recrutement à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ..). Elle doit nécessairement être complétée par une vision collective à travers les processus que sont les relations sociales et syndicales, les systèmes d'information, le contrôle de gestion sociale ...

La gestion des ressources humaines va plus loin en jouant sur le moyen et le long terme à travers des politiques qui concernent l'humain et le social, l'obligeant ainsi à faire des choix stratégiques et des choix tactiques .

La fonction devient un véritable élément stratégique de l'organisation. La GRH devient la GSRH (Gestion Stratégique des Ressources humaines) qui mêle les techniques modernes de GRH avec une stratégie optimisée.

En résumé, la gestion des ressources humaines de nos jours couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation: le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise.

Le gestionnaire RH devient de plus en plus responsable du développement, de l'exécution et de l'évolution des programmes, en accord avec la hiérarchie, dans les domaines aussi variés que l'humanisation du travail, les horaires de travail flexibles, les plans de carrière etc.

Il cherche à obtenir plus de rendement de la part des employés en offrant plus de motivation qu'auparavant. Les tâches seront rendues plus motivantes et mettront au point des politiques de ressources humaines plus intégrées.

Les responsables RH ont la vision la plus humaniste possible pour déterminer ce qui doit être fait à court, moyen ou long terme pour conserver et améliorer la qualité des salariés, solutionner leurs problèmes et développer leurs compétences.

Concernant leur fonction, les directeurs des ressources humaines<sup>16</sup> font ressortir trois (3) objectifs:

- adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins futurs et actuels de l'entreprise;
- intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement des ressources humaines;
- optimisation des performances de RH afin de participer aux objectifs globaux.

Face à ces défis, les DRH explorent de nouvelles logiques<sup>17</sup> qui appuient les politiques et pratiques: personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation.

#### **A. La Personnalisation**

Cette personnalisation concerne tous les domaines de la GRH. Il s'agit des domaines suivants: rémunération globale, gestion des carrières et des compétences, le recrutement, la formation et la maîtrise du temps. Progressivement, nous assistons à l'entreprise à la carte, offrant des choix nombreux aux salariés.

#### **B. L'Adaptation**

Cette adaptation signifie que l'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes.

Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq (5) directions: flexibilité quantitative externe (contrat à durée déterminée, intérim .. ), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps .. ), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence ... ), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage ... ), et la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle ... ) La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions.

---

<sup>16</sup> Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)

<sup>17</sup> Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)

### **C. La Mobilisation**

La productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production pour une même technologie mise en œuvre. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail.

### **D. Le partage de la fonction**

La réussite de la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation implique une nouvelle répartition des tâches. Tous les cadres de l'entreprise qui exercent une fonction de commandement doivent participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. La Direction des Ressources humaines devient le promoteur d'un nouveau concept: celui de la fonction partagée. Elle devient une idée forte dans les entreprises soucieuses de réussir grâce à un management des ressources humaines décentralisé. Le couple « DRH- responsable hiérarchique» devient responsable de la qualité des décisions en matière de RH.

### **E. L'Anticipation**

La croissance des Trente Glorieuses a permis de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme. Il faut avoir une vision de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont. Le DRH doit être un authentique (partenaire stratégique)

## **Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

### **2.1. Définition du champ d'études**

Pour mener à bien cette étude, nous avons considéré un champ géographique et un champ sociologique. Le premier champ nous permet de localiser l'emplacement de l'entreprise où se déroule notre recherche. Le deuxième champ indique clairement les personnes ciblées pour la réalisation de cette étude.

Ainsi pour délimiter notre champ d'étude nous pouvons dire que, notre recherche s'est déroulée à la direction générale de la SODAGRI située à Dakar au 9<sup>e</sup> étage de l'immeuble FAHD, Boulevard Djily Mbaye x Rue Macodou Ndiaye.

Cependant sociologiquement la recherche s'est intéressée au personnel de la Direction Générale à Dakar et au personnel de la Direction technique à Anambé.

### **2.2. Les techniques d'investigation**

Plusieurs techniques ont été utilisées pour réaliser cette étude. Nous sommes partis de la phase d'observation pour ensuite organiser des entretiens et enfin administrer un questionnaire.

L'observation est la première phase de notre recherche qui nous a seulement permis d'avoir une idée de la gestion des ressources humaines telle que pratiquée à la Société de Développement Agricole et Industriel du Sénégal.

Le guide d'entretien, nous a permis de nous entretenir avec le chef de la division administration et ressources humaines et de certains cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution de la Direction Générale à Dakar pour avoir leur avis sur la manière dont les ressources humaines sont gérées et de façon générale donner leurs avis sur le fonctionnement de la SODAGRI.

Le questionnaire représente la troisième technique d'investigation utilisée pendant cette recherche. Des questions ont été formulées pour administrer un questionnaire au personnel de la SODAGRI. (Voir annexes)

Le questionnaire a été remis main à main à chaque agent par nous même après avoir donné des éclaircissements sur la garantie de l'anonymat et la confidentialité des réponses au questionnaire.

Il s'articule autour des rubriques suivantes :

- l'administration du personnel ;
- le recrutement et l'intégration ;
- le climat social ;
- Les conditions de travail ;
- La formation ;
- l'information et la communication ;
- la gestion des carrières ;
- l'évaluation ;
- la rémunération.

### **2.3. Les critères d'inclusion ou d'exclusion**

Pour être admis comme répondant aux critères d'inclusion il faut :

- Etre agent de la SODAGRI
- Etre présent pendant la période d'enquête
- Consentir à répondre à nos questions

Le personnel faisant objet d'exclusion de l'étude, est tout agent de la SODAGRI absent pendant la période de l'enquête.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

## **Chapitre 3 : PRESENTATION GENERALE DE LA SODAGRI**

### **3.1. Présentation de l'entreprise**

#### **3.1.1. Historique**

La Société de développement agricole et industriel du Sénégal (SODAGRI) a été créée en 1974 sous la forme d'une société anonyme au capital social initial de cinquante millions (50 millions) de FCFA porté par la suite à cent vingt millions (120.000.000) de FCFA détenu actuellement par l'état du Sénégal à hauteur de soixante-dix-neuf 79% et par la Société nationale de recouvrement (SNR) vingt et un 21%.

#### **3.1.2. Localisation**

La Direction générale de la SODAGRI se trouve à Dakar au 9<sup>e</sup> étage de l'immeuble FAHD, Boulevard Djily Mbaye x Rue Macodou Ndiaye. Elle s'appuie sur sa direction technique qui est, localisée à Anambé avec des délégations dans les zones d'extensions telles que Sédhiou, Ziguinchor, Kolda, Kédougou, et Tambacounda à l'exception du département de Bakel.

#### **3.1.3. Nature juridique et orientations institutionnelles**

La SODAGRI est régie par la loi n° 90-07 du 26 Juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic. Depuis 2016, la sixième lettre de mission de la SODAGRI a prévu son maintien sous la forme d'une société anonyme à participation publique majoritaire, qui sera régie par les actes uniformes de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA).

Parmi les recommandations de la sixième lettre de mission figure la nouvelle dénomination sociale de: Société de Développement Agricole et Rural Intégré (SODAGRI SA), déjà entérinée par le conseil d'administration et qui attend d'être validée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

#### **3.1.4. Missions et Objectifs**

La SODAGRI en sa qualité de structure sous la tutelle du ministère de l'agriculture et de l'équipement rural s'inscrit pleinement dans la politique sectorielle définie qui consiste à atteindre l'autosuffisance et assurer la sécurité alimentaire.

Cette politique se décline à travers les axes suivants :

- La structuration de la base politique et le développement des infrastructures rurales par la réalisation ou la réhabilitation d'aménagements hydro-agricoles, l'aménagement de vallées et bas-fonds, la réalisation de forages, la sécurisation de l'investissement privé, la production de semences, la réalisation de pistes de production etc.
- L'augmentation de la production et la valorisation des produits agricoles par une augmentation de la production céréalière en général et rizicole en particulier, la modernisation du matériel agricole, l'accès à des intrants de qualité et l'acquisition de matériels agricoles etc.
- Le financement et l'accompagnement de la recherche, de l'appui conseil et de la formation agricole et rurale par le renforcement des capacités des acteurs, l'appui conseil, la création d'une plateforme, multi-acteurs, le soutien du crédit rural, l'accompagnement et la mutualisation des acteurs etc....
- La coordination et le pilotage stratégique.

### **3.2. Structure organisationnelle de la SODAGRI**

La SODAGRI est composée des structures suivantes: La Présidence du Conseil d'Administration, la Direction Générale, la Direction Administrative et Financière, et la Direction Technique. Ces directions ont sous leur tutelle des services.

#### **3.2.1. La Présidence du Conseil d'Administration**

Elle est dirigée par un Président du Conseil d'Administration, nommé par les actionnaires. Il est chargé de coordonner et de superviser tous les mouvements financiers et humains qui engagent l'entreprise.

#### **3.2.2. La Direction Générale**

Elle est gérée par un Directeur Général, nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son président. Il exécute les activités suivantes:

- Représente et engage la société auprès des tiers;
- Coordonne l'ensemble des activités de la société;
- Rend compte au Conseil d'Administration.

Il a trois (03) collaborateurs directs qui sont : le conseiller technique, le contrôleur de gestion et la secrétaire caissière.

➤ **Le conseiller technique**

Il aide le Directeur Général dans la planification et l'exécution des activités stratégiques de l'entreprise.

➤ **Le Contrôleur de Gestion**

Il assure le contrôle des opérations financières et des pièces comptables. Il vérifie la conformité des engagements et des achats.

➤ **La Secrétaire Caissière**

Elle est sous la responsabilité directe du Directeur Général. Elle est chargée d'assurer les activités quotidiennes de secrétariat et de veiller sur le bon fonctionnement de la caisse par des opérations de décaissement pour certaines dépenses courantes.

### **3.2.3. La Direction Administrative et Financière**

Cette direction est sous la responsabilité d'un Directeur Administratif et Financier (DAF) qui s'occupe de :

- de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget;
- de la comptabilité et des approvisionnements;
- de la supervision de toutes les opérations bancaires faites par l'entreprise;
- du suivi de l'état de la caisse etc.

Cette direction a sous sa responsabilité le Service Comptabilité, le service approvisionnement et le Service Administration et ressources humaines.

➤ **Le Service Comptabilité**

Ce service est placé sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier. A ce titre, il est chargé :

- de la tenue des comptes de comptabilité générale ;
- des écritures comptables de la trésorerie ;

- de façon générale d'enregistrer, arrêter ou effectuer toutes les opérations financières (recettes, paiements, transferts, paiement des salaires et frais).
- de l'analyse des extraits de comptes bancaires ;
- de la production régulière des états de rapprochement ;

➤ **Le Service Approvisionnement**

Ce service s'occupe des commandes et dossiers d'appels d'offre pour l'équipement de l'entreprise en fournitures de bureau, de consommables et matériels informatiques, de la dotation en logistique etc.

➤ **Le Service Administration et Ressources humaines:**

Ce service s'occupe principalement de la gestion de la rémunération, des dossiers administratifs, et de la gestion des relations avec les institutions sociales (IPRES, FNR, Caisse de Sécurité Sociale).

**3.2.4. La Direction Technique**

Cette direction est localisée à Anambé. Elle est dirigée par un Directeur Technique qui a la responsabilité de coordonner toutes les activités de l'entreprise qui se déroulent sur le terrain (particulièrement dans les périmètres rizicoles). Cette direction est subdivisée en plusieurs divisions que sont:

➤ **la division aménagements, maintenance et entretien (DAME)**

Elle s'occupe de l'aménagement de vallées et bas-fonds, de la réalisation et de la réhabilitation des aménagements hydro-agricoles.

➤ **La division appui au développement rural (DADR)**

Elle est chargée du développement des infrastructures rurales.

➤ **La division administrative et comptable. (DAC)**

C'est un service décentralisé de la Division administrative et financière à Anambé. Elle gère les affaires administratives et comptables de la division technique.

➤ **La division formation et communication. (DFC)**

Elle assure l'accompagnement, l'appui conseil et le renforcement des capacités des producteurs.

➤ **La division suivi et évaluation. (DSE)**

Comme son nom l'indique, cette division élabore et met en œuvre des systèmes pour suivre et évaluer les performances agricoles de l'entreprise.

**3.2.5. La division administration et ressources humaines**

**3.2.5.1. Présentation**

Dans ce service, nous n'avons malheureusement qu'un seul agent. Il s'occupe de la gestion de la paie et de la gestion administrative du personnel.

**3.2.5.2. Organisation**

Cette division se présente sous la forme d'une petite administration du personnel qui gère essentiellement et principalement la rémunération du personnel. Il n'y a pas de véritable système de gestion des ressources humaines.

**3.2.5.3. Responsabilités et Missions**

Hiérarchiquement, ce service est sous la tutelle de la Direction Administrative et Financière. Les missions de ce service ne sont pas clairement définies et élucidées. Les activités résultent des pratiques quotidiennes.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

### **4.1. Présentation des résultats**

#### **4.1.1. Résultats des entretiens en face à face**

Nous précisons que ces entretiens ont été réalisés au siège de la direction de l'entreprise avec huit(8) agents dont quatre cadres : le chargé de communication, le chef du service approvisionnement, le chef du service comptabilité et son adjoint. Quatre autres agents d'exécution et de maîtrise dont deux chauffeurs, le chargé du courrier et un agent du service approvisionnement.

Pour ce faire, il a été conçu un guide d'entretien qui repose sur les différentes parties qui composent le questionnaire, et qui en plus accorde libre expression à l'interviewé.

A la question posée:

- Quelle est votre perception sur la gestion du personnel de la SODAGRI

Ils sont tous unanimes sur le fait que la gestion du personnel présente des manquements. Cependant ils reconnaissent que le développement de l'entreprise passe par une bonne gestion du personnel. Cette dimension des ressources humaines doit être intégrée dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Ils conviennent tous que c'est un aspect qui mérite d'être pris en charge pour la mise en place d'un nouveau système de gestion des ressources humaines de la SODAGRI.

- Comment jugez-vous les conditions de travail?

Unaniment les huit agents interrogés, sont d'avis que les conditions de travail sont acceptables, le climat social satisfaisant, l'horaire et le temps de travail flexibles et légers. Même si par ailleurs ils pensent que l'entreprise doit s'équiper d'avantage.

- Comment trouvez-vous la rémunération à la SODAGRI?

Deux interrogés trouvent les salaires acceptables depuis l'application de la nouvelle grille salariale et les autres indemnités et primes octroyées par la Direction. Les six autres interrogés disent apprécier à sa juste valeur la nouvelle grille salariale, mais regrette la manière dont les indemnités, les primes et sursalaires sont octroyées.

- Avez-vous bénéficié d'une formation?

Aucun des interrogés parmi le personnel administratif n'a bénéficié de formation. Et pourtant disent t-ils que le besoin est constant et que la direction devrait prendre en charge cette dimension.

- Êtes-vous évalué par vos supérieurs hiérarchiques

Les quatre interrogés reconnaissent n'avoir pas été évalués officiellement.

- Comment trouvez-vous la communication à la SODAGRI?

Les huit agents interrogés disent reconnaître une amélioration de la notoriété et de l'image de l'entreprise à travers le pays. Mais au sein de l'entreprise la communication interne draine des lacunes.

- Êtes-vous satisfaits de la gestion de vos carrières ?

Ici également, les agents interrogés disent ignorer la manière dont les carrières sont gérées à la SODAGRI.

- Et enfin à la question liée aux normes sécuritaires :

Les interrogés disent avoir constaté l'affichage des consignes de sécurité au niveau du hall, mais reconnaissent aussi n'avoir jamais pris connaissance du contenu. Aussi le comité d'hygiène ne leur dit rien et son rôle dans l'entreprise non plus.

Ce travail est un déclic, qui, à travers les échanges, nous a permis de remarquer avec insistance la nécessité pour la SODAGRI de relever un défi majeur, qui consisterait à s'approprier une nouvelle méthode de gestion de ses ressources humaines.

#### **4.1.2. Résultats des questionnaires**

Le questionnaire a été adressé à tous les agents qui pouvaient répondre à ces questions. Il est distribué sans tenir compte des catégories professionnelles, de la nature du contrat de travail ou de l'emploi occupé.

Ce questionnaire comprend neuf (9) parties:

- l'identification de l'agent ;

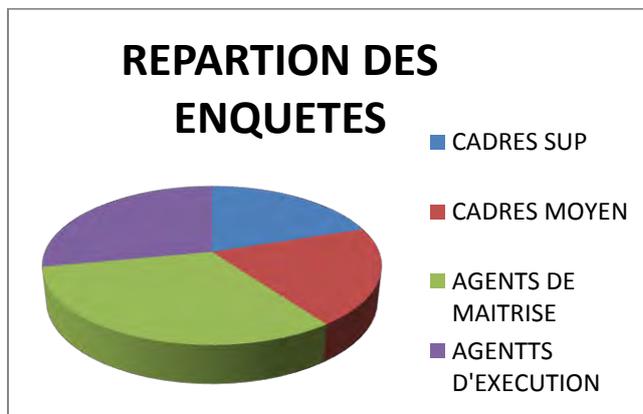
- La gestion du personnel ;
- les conditions de travail ;
- la rémunération ;
- la formation ;
- l'évaluation ;
- la communication ;
- la gestion des carrières ;
- l'hygiène et la Sécurité.

Nous avons distribué au total quarante (40) questionnaires. Vingt-cinq (25) personnes ont effectivement répondu. La décomposition de l'effectif des réponses reçues donne cinq (10) cadres, dont cinq (05) cadres moyen et cinq (05) cadres supérieur; huit (08) agents de maîtrise et sept (07) agents d'exécution.

**Tableau 1 : Répartition des enquêtes**

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Cadres sup	05	20%
Cadres moy	05	20%
Agents de maîtrise	08	32%
Agents d'exécution	07	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Figure 1 : Répartition des enquêtes**



Source : Nous même

Les différents aspects de la politique RH qui ont fait l'objet de l'enquête sont: La gestion du personnel; les conditions de travail; la rémunération; la formation professionnelle; l'évaluation; la communication, la gestion des carrières et le dispositif sécuritaire.

**Tableau 2 : La gestion du personnel**

	Très satisfaisant	satisfaisant	acceptable	pas satisfaisant	total
NOMBRES	00	07	08	10	25
POURCENTAGES	00%	28%	32%	40%	100%

Plus du tiers du personnel interrogé à savoir : Quarante (40%) des agents ne sont pas satisfaits de la manière dont le personnel de la SODAGRI est géré.

**Tableau 3 : Les conditions de travail**

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant	Total
Nombres	00	10	10	05	25
Pourcentages	00%	40%	40%	20%	100%

Vingt (20%) des agents interrogés pensent que les conditions ne sont pas réunies. Et même si quatre-vingt (80%) des employés interrogés pensent que les conditions de travail sont satisfaisantes, paradoxalement personne d'entre eux ne trouve les conditions de travail très satisfaisantes.

**Tableau 4 : La rémunération**

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant	Total
Nombres	01	14	07	03	25
Pourcentages	04%	56%	28%	12%	100%

La rémunération est appréciée à sa juste valeur par quatre-vingt-quatre (84%) des interrogés. Alors que seize 16% jugent la rémunération pas satisfaisante.

**Tableau 5 : La formation**

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Inexistant	Total
Nombres	00	00	00	25	25
Pourcentages	00%	00%	00%	100%	100%

Pour cette rubrique, unanimement les interrogés disent ne pas être satisfaits car n'ayant jamais bénéficié de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 6 : L'évaluation**

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Inexistant	Total
Nombres	00	00	00	25	25
Pourcentages	00%	00%	00%	100%	100%

Tous les agents interrogés s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas de système d'évaluation du personnel de la SODAGRI.

**Tableau 7 : La communication**

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Inexistant	Total
Nombres	00	05	10	10	25
Pourcentages	00%	20%	40%	40%	100%

Plus du tiers des interrogés, soit quarante (40) disent ne pas être satisfaits du système de communication de la SODAGRI surtout du volet communication interne.

**Tableau 8 : La gestion de la carrière**

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Inexistant	Total
Nombres	00	00	20	05	25
Pourcentages	00%	00%	80%	20%	100%

Unaniment les travailleurs qui ont répondu au questionnaire ne sont pas satisfaits de la manière dont les carrières sont gérées au niveau de la SODAGRI.

**Tableau 9 : Le comité d'hygiène et de sécurité**

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Pas satisfaisant	Inexistant	Total
Nombres	00	15	05	05	25
Pourcentages	00%	60%	20%	20%	100%

Il n'y a pas de comité d'hygiène au sein de la SODAGRI, Mais paradoxalement soixante (60%) des agents pensent que le dispositif sécuritaire mis en place au sein du lieu de travail est acceptable.

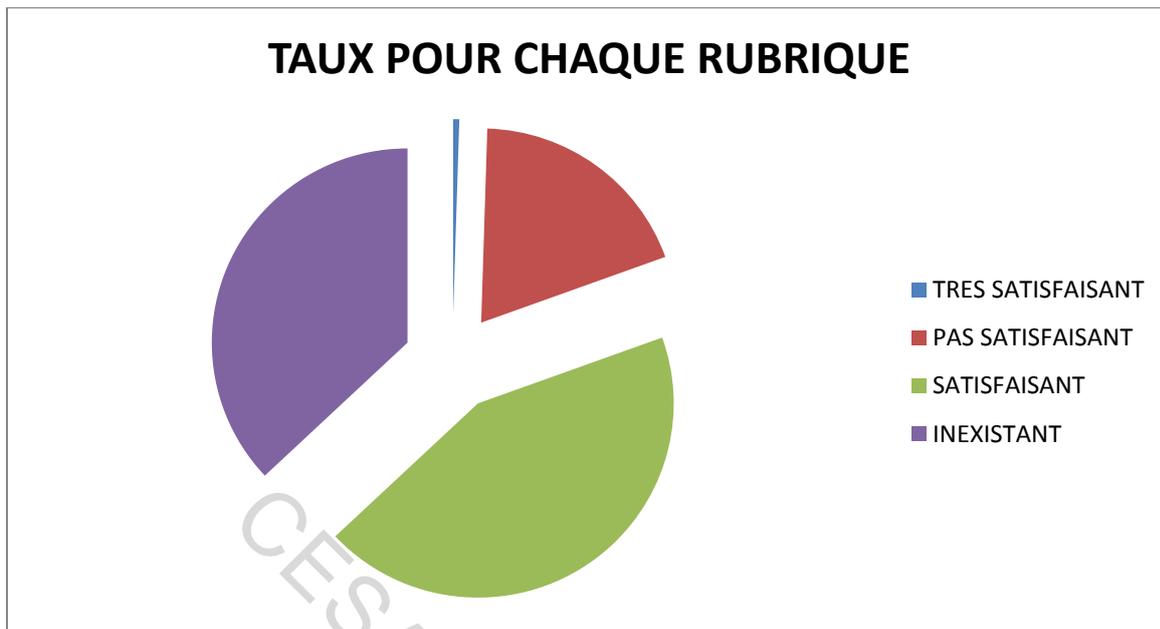
**Tableau 10 : Récapitulatif du questionnaire**

	Tres satisfaisant		Satisfaisant		Pas satisfaisant		Inexistant		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Gestion du personnel	00	00 %	07	28%	08	32%	10	40%	25	100%
Conditions de travail	00	00 %	10	40%	10	40%	05	20%	25	100%
Rémunération	01	04 %	14	56%	07	28%	03	12%	25	100%
Formation	00	00 %	00	00%	00	00%	25	100%	25	100%
Evaluation	00	00 %	00	00%	00	00%	25	100%	25	100%
Communication	00	00 %	05	20%	10	40%	10	40%	25	100%
Gestion carrière	00	00 %	00	00%	20	80%	05	20%	25	100%
Sécurité	00	00 %	15	60%	05	20%	05	20%	25	100%
<b>Total</b>	<b>01</b>	<b>0,5 %</b>	<b>51</b>	<b>25.5 %</b>	<b>60</b>	<b>30 %</b>	<b>88</b>	<b>44%</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Pour ce questionnaire nous pouvons dire que sur les huit (08) rubriques fondamentales de GRH qui ont été renseignées, la réponse « très satisfaisant » n'a été notée qu'une seule (01) fois dans la partie « rémunération ».

Quant à la réponse « satisfaisant », elle revient fréquemment dans les rubriques rémunération, conditions de travail et sécurité.

Force est de constater que les réponses « Pas satisfaisant » et « inexistant » ont été notées à plusieurs reprises dans les rubriques gestion des carrières, formation, information etc.

**Figure 2 : Réponses du questionnaire**

Source : Nous-mêmes

En guise de conclusion, quand nous exprimons les réponses en terme de satisfaction et d'insatisfaction, nous pouvons retenir que le personnel de la SODAGRI qui a été interrogé est mitigé par rapport au sentiment « d'insatisfaction » et l'expression d'un sentiment « de satisfaction ».

## 4.2. Analyse des résultats

### 4.2.1. Analyse des résultats des entretiens

- La gestion du personnel

Dans cette entreprise, toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines ne sont encore développées. Il s'agit plus d'une administration du personnel et de la gestion de la rémunération. Or la Gestion des Ressources Humaines exige la mise en place de tout un système de gestion allant de la politique de management aux outils de management du personnel, en passant par les tableaux de bord et les indicateurs de performance. Elle nécessite la mise en place d'un personnel suffisant et qualifié qui assure la gestion de la rémunération, la gestion administrative du personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences et la gestion de la formation et des relations sociales.

- Le recrutement et l'intégration

Recruter, c'est engager par une procédure en interne ou sur le marché du travail des ressources humaines dont l'organisation a besoin à un moment précis de son évolution.

Comme dans beaucoup d'entreprises Sénégalaises, l'adéquation Homme/Poste ne se vérifie pas toujours. L'absence de fiche de poste ne facilite pas les procédures de recrutement qui exigent avant tout une connaissance du ou des postes à pourvoir.

Il n'existe pas une procédure formelle pour l'intégration de nouveaux employés. Mais, ils n'ont pas de problème d'adaptation. Les anciens réservent un accueil assez chaleureux aux nouveaux embauchés.

Le livret conçu à cet effet, doit être officiellement utilisé afin de permettre à l'agent nouvellement recruté d'avoir une connaissance de l'entreprise et son fonctionnement global avant d'en épouser la culture.

En réalité, l'accueil et l'intégration constituent la dernière phase de la procédure de recrutement.

- Le climat social

Le climat social qui règne dans cette entreprise est acceptable. L'environnement du travail est assez gai et l'atmosphère semble assez agréable pour un épanouissement des salariés de la SODAGRI.

Nous notons cependant l'existence de frustrations d'ordre individuel et personnel de quelques agents qui semblent travailler uniquement pour des besoins pécuniaires. Ces situations doivent être corrigées car ces actes isolés pourraient à la longue détruire l'ambiance générale sur le lieu de travail.

Un climat social serein est le gage d'un développement harmonieux de l'entreprise. Toutes les dispositions nécessaires doivent être prises pour promouvoir un cadre agréable de travail.

- Les conditions de travail

Les conditions de travail sont relatives au contenu du travail, la difficulté physique et psychologique du travail. A la SODAGRI, le quantum horaire est flexible et acceptable.

La production se fait au niveau de la base d'ANAMBE, et nécessite un personnel opérationnel et un personnel d'encadrement des producteurs. Force est de constater que le bilan de 2016 ne fait état d'aucun accident de travail et à la date du 30 juin 2017 aucun cas n'a été signalé.

L'entreprise devrait travailler dans le sens de la consolidation de cet acquis en mettant sur pied un comité d'hygiène.

- La formation

La formation est aussi une dimension essentielle pour le développement de l'entreprise. Pourtant elle peine à occuper une place de choix dans le dispositif stratégique de la SODAGRI.

En effet il y a des bourses offertes aux techniciens agricoles par le ministère de l'agriculture via la coopération technique.

Mais en réalité La SODAGRI n'a pas encore développée une véritable politique de formation de son personnel, alors qu'une bonne formation des agents est gage d'une amélioration perpétuelle de leurs connaissances et de leurs capacités d'adaptation aux différents progrès.

Elle est aussi un moyen de croissance car un personnel compétent permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité en matière de production. Elle est enfin un moyen pour préparer et accompagner le changement.

Etant donné que le Responsable du Personnel est garant de l'employabilité de ces agents. Il doit développer les potentiels de son personnel en trouvant pour chacun d'entre eux un programme de formation approprié, qui répond aux besoins de l'entreprise et de l'agent.

- L'information et la communication

Quel que soit la taille de l'entreprise, l'exploitation des opportunités offertes par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) doit être prise en compte dans toutes les entreprises.

La SODAGRI s'est dotée ces derniers temps d'un réseau WIFI. Il faut signaler que toutes les fonctionnalités ne sont pas encore explorées. Le libre-service comme l'intranet n'est pas encore effectif.

La circulation de l'information, dans une entreprise repose sur la réussite de la communication interne et externe, qui sont faites sous plusieurs formes à savoir : ascendante, descendante, transversale, institutionnelle etc.

L'information au sein de la SODAGRI, ne passe pas par tous les canaux appropriés et elle n'épouse donc pas totalement les différentes formes de communication organisationnelle.

Ainsi, tous les agents seront au même niveau d'information. Une bonne politique de communication est un outil important pour l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

- La gestion des carrières

La gestion des carrières ne se ressent pas au niveau de l'entreprise. En réalité la politique de gestion des carrières n'est pas très développée. Les cas remarquables de démissions expliquent clairement la recherche de nouveaux horizons beaucoup plus prometteurs.

- La rémunération

Les rémunérations des salariés de la SODAGRI sont fixées sur la base des dispositions de la convention collective.

Nous avons signalé ci-dessus l'absence des fiches de poste. La fixation d'une rémunération juste et équitable part d'une analyse minutieuse de la fiche de poste. Car c'est le poste qui est payé par une analyse de son contenu et de ses exigences.

Le système des primes et des sur salaires qui sont de véritables instruments de motivation du personnel sont octroyés par la Direction de la SODAGRI. Ils sont majoritairement bien appréciés par le personnel. Cependant un nombre infime d'agents disent ignorer la base des critères établis pour la répartition.

Ces composantes complémentaires du salaire même si elles relèvent du pouvoir discrétionnaire du Directeur Général, doivent être attribuées en tenant compte de la spécificité de l'apport de chaque salarié. Elles nécessitent partage, échange et mise à niveau avec tout le personnel. Autrement elles engendrent très souvent des frustrations de certains travailleurs.

#### 4.2.2. Analyse des résultats des questionnaires

**Tableau 11 : Répartition par catégorie professionnelle**

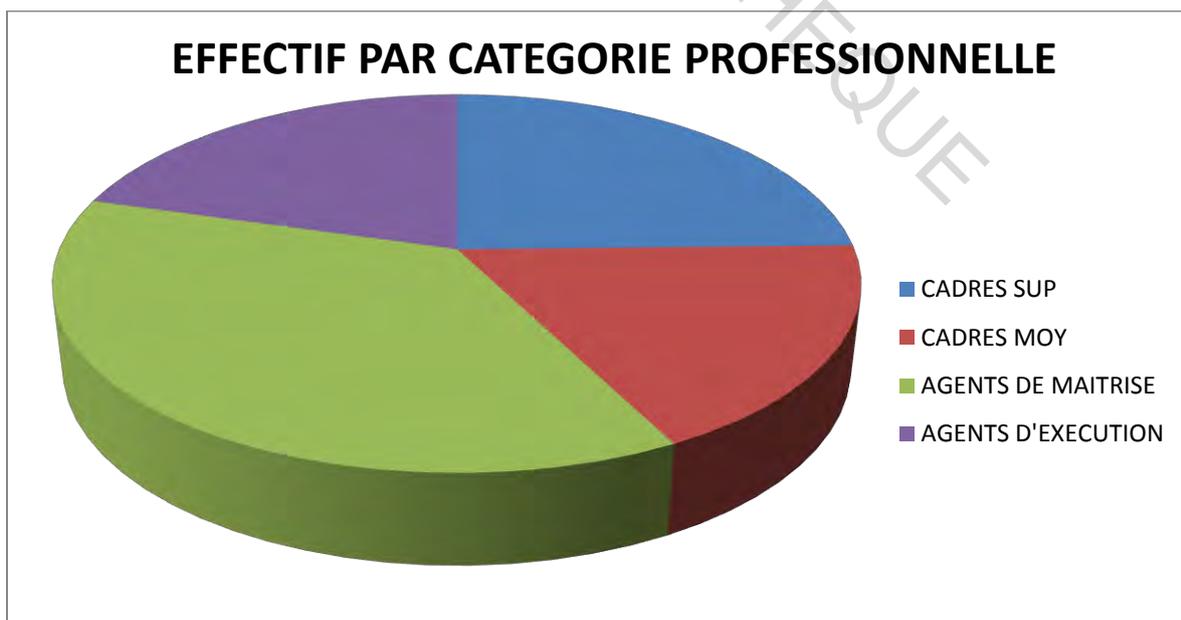
Catégorie professionnelle	nombre	Pourcentage
Cadres supérieurs	18	24,5 %
Cadres moyens	13	18 %
Agents de maîtrise	27	37 %
Agents d'exécution	15	20,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>

L'effectif des travailleurs de la SODAGRI est composé de soixante-treize (73) agents dont dix-huit (18) cadres supérieurs, treize (13) cadres moyens, vingt-sept (27) agents de maîtrise et quinze (15) agents d'exécution.

Nous remarquons que les agents de maîtrise représentent un peu plus que le tiers du personnel de la SODAGRI.

Les agents d'exécution semblent insuffisant au regard de la taille de la société et des tâches opérationnelles à exécuter au quotidien.

**Figure 3 : Effectif par catégorie professionnelle**



Source : Nous même

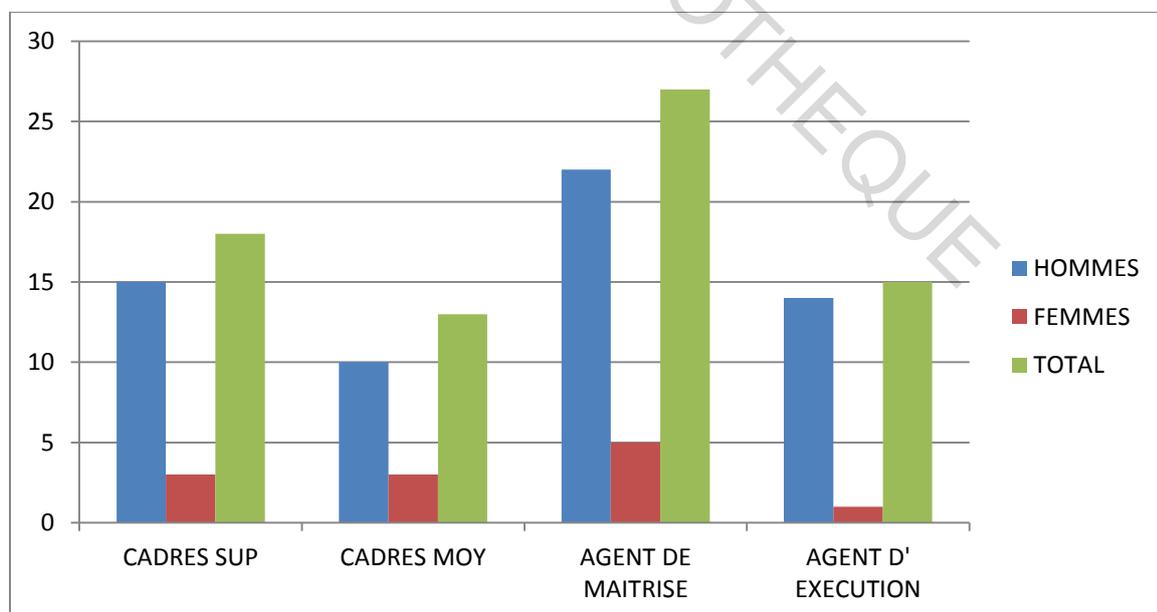
Etant donné que la structure évolue dans le développement agricole, plus précisément dans le secteur de la production de riz, ce nombre important d'agents de maîtrise peut être expliqué par le besoin d'encadrement des producteurs de riz.

Aussi la bonne représentation des cadres supérieurs et des cadres moyens laisse entrevoir un bon taux d'encadrement du personnel.

**Tableau 12 : Répartition par catégorie socio- professionnelle et par sexe**

<b>Catégorie Socio-professionnelle</b>	<b>Hommes</b>	<b>%</b>	<b>Femmes</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Cadres sup.	15	20.5 %	3	4,5%	18	25 %
Cadres moy.	10	13,5%	3	4.5%	13	18%
Agents de maîtrise	22	30%	5	6.5%	27	36.5%
Agents d'exécution	14	19%	1	1.5%	15	20.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>83%</b>	<b>12</b>	<b>17%</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>

**Figure 4 : Répartition professionnelle / sexe**



Source : nous mémés

Les femmes ne représentent que dix-sept 17 % du personnel contre quatre-vingt-trois 83 % d'hommes. Cette décomposition de l'effectif des femmes donne 4,5% dans la catégorie cadre supérieur, 4,5 % chez les cadres moyen et successivement 6,5 % dans les catégories agents de maîtrise et 1,5 % pour les agents d'exécution.

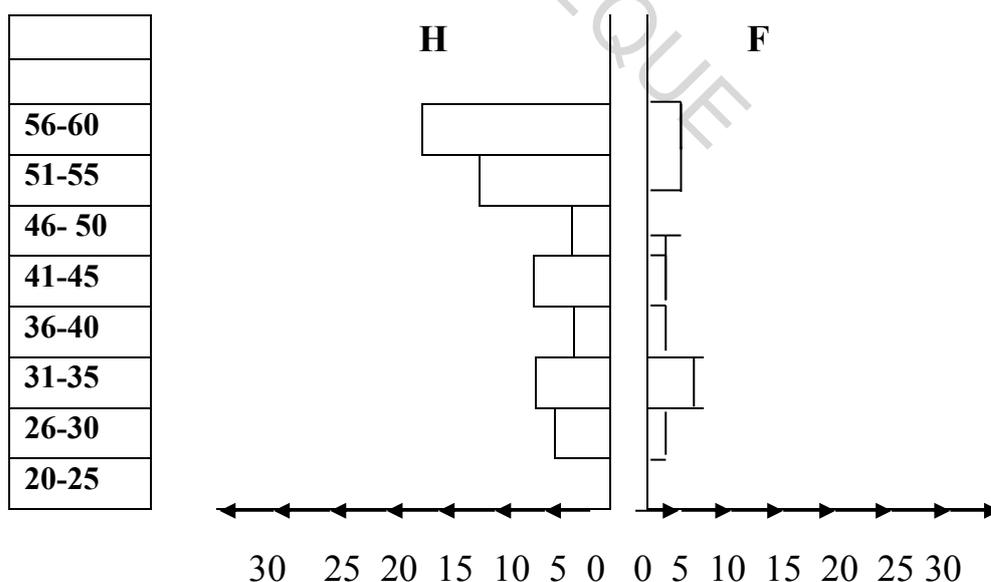
Même si la dimension genre ne semble pas être trop lésée à la SODAGRI, les femmes doivent participer à la vie professionnelle à tous les niveaux.

**Tableau 13 : Répartition par âge et par sexe**

AGE	HOMMES	FEMMES	TOTAL	%
20-25	0	0	0	00 %
26-30	7	1	8	11 %
31-35	8	4	12	16.5 %
36-40	5	1	6	08.5 %
41-45	7	1	8	11 %
46-50	4	1	5	6,5 %
51- 55	12	2	14	19%
56- 60	18	2	20	27,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>12</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>

Le personnel de la SODAGRI est vieillissant avec plus d'un tiers des agents âgés entre [50 et 60 ans]. Ce gap est entrain est loin d'être résorbé par la nouvelle politique de recrutements.

**Figure 5 : La pyramide des âges**



Source : nous mémés

La pyramide des âges de la SODAGRI est disproportionnelle. Elle présente un écart profond entre les hommes et les femmes et confirme le constat qui a été fait quant à la faible représentation des femmes au sein de l'entreprise.

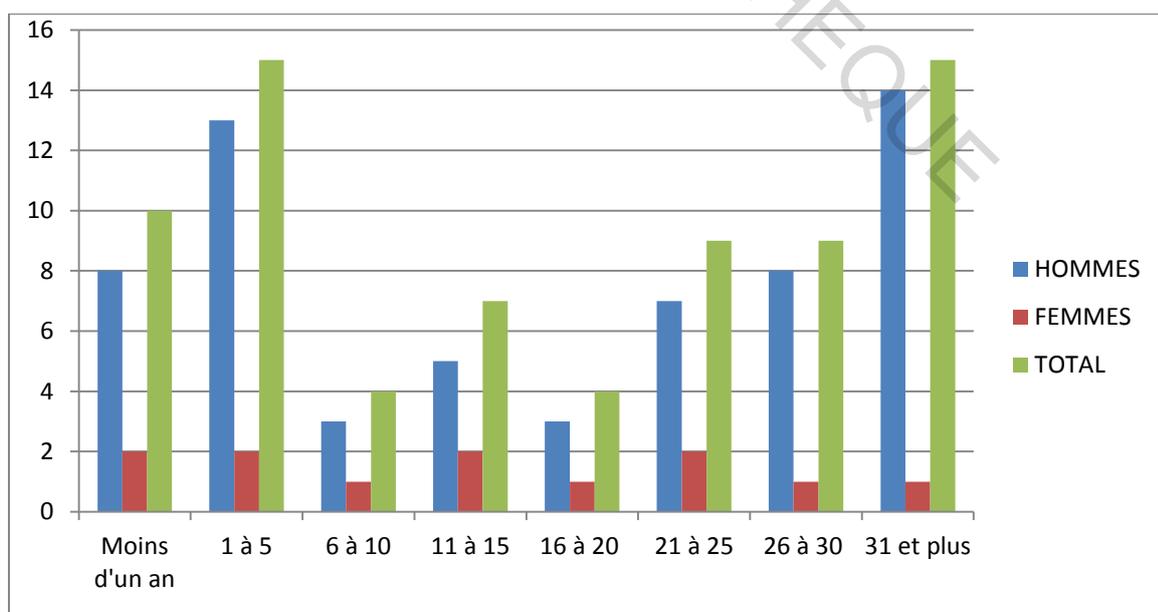
Le personnel peut être regroupé en trois tranches d'âge [25-35ans] soit 27,5% ; [36-50ans] soit 26% et [51-60ans] qui représente 46,5% du personnel.

On peut donc déduire que la SODAGRI fonctionne avec un personnel vieillissant (entre 51-60 ans) qui représente plus du tiers des agents.

**Tableau 14 : Répartition par ancienneté et par sexe**

ANCIENNETE	HOMMES	FEMMES	TOTAL	%
Moins d'un an	8	2	10	13.5%
1 à 5	13	2	15	20.5%
6 à 10	3	1	4	5.5 %
11 à 15	5	2	7	9.5 %
16 à 20	3	1	4	5.5%
21 à 25	7	2	9	12.5%
26 à 30	8	1	9	12.5 %
31 et plus	14	1	15	20.5%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>12</b>	<b>73</b>	<b>100 %</b>

**Figure 6 : Répartition par ancienneté et par sexe**



Source : nous mémés

Ce diagramme en bâtonnet montre la politique de recrutement de la Direction Générale pour pouvoir progressivement faire face aux cascades de démissions et aux différents départs à la retraite du personnel vieillissant de l'entreprise.

Cette politique ne réconforte pas pour autant la stabilité de la SODAGRI, puisque les quelques nouveaux recrutements sont faits sur la base de CDD.

**Figure 7 : Le turnover ou taux de mobilité**



Source : nous mémés

Au 30 juin 2017, le nombre d'arrivée à la SODAGRI était de 16 agents :

pour un taux d'entrée de  $16/73 \times 100$  : **22%**

et de 06 départs pour un taux de sortie de  $6/73 \times 100$  : **8.21%**.

Ce qui donne un taux de mobilité de  $16+6/73 \times 100$  : **30.13%**

Lorsque le turnover est élevé, cela dénote généralement un travail éprouvant, un climat social instable ou une insuffisance dans le management.

Pour ce cas de figure le taux est biaisé par les nouveaux efforts de recrutement de la direction qui cherche tant bien que mal à combler les démissions et les départs prévus (retraite ou fin de contrat).

En guise de conclusion nous pouvons dire que cette analyse nous a permis de remarquer que la Gestion des Ressources Humaines de la SODAGRI n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière.

En effet, les pratiques GRH à la SODAGRI sont dominées par une gestion administrative du personnel et la gestion de la rémunération des agents. Il n'y a pas de véritable système de gestion des ressources humaines.

Dans cette entreprise, les outils de base mis en place pour une gestion rationnelle du personnel, ne sont pas encore totalement exploités.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) telle qu'elle est appliquée à la SODAGRI, ne s'appuie pas trop sur les analyses quantitatives et qualitatives du personnel.

Il est pratiquement vérifié que la SODAGRI n'a pas encore officiellement adopté un système de planification stratégique des ressources humaines de la SODAGRI.

La gestion des dossiers individuels des agents est encore dominée par l'usage de la version papier.

La gestion des carrières est le parent pauvre de la GRH car elle est encore faite de façon timorée en sein de l'entreprise.

Les efforts de la Direction Générale, ont beaucoup amélioré les conditions de travail même si par ailleurs il existe çà et là quelques cas de frustration très complexes du fait de leur nature.

Le pari de la motivation n'est pas encore totalement gagné malgré l'octroi de primes et sursalaires, du fait toujours de ces quelques cas de frustration cités supra.

L'information ne passe pas très souvent par les canaux appropriés et les responsables habilités, ce qui est un risque potentiel de déformation ou de mauvaise interprétation.

Le plan de formation pour le personnel administratif n'est pas encore adopté, celui développé est jusque là dédié aux agents techniques de la SODAGRI.

L'entreprise ne dispose pas en son sein d'un comité d'hygiène et de sécurité.

Même si le personnel de l'entreprise semble majoritairement satisfait de la nouvelle grille salariale, il n'en demeure pas moins que le mode d'attribution des primes et sursalaires n'a pas engendré tous les effets positifs escomptés.

Après avoir présenté l'analyse de la situation de la gestion des ressources humaines de la SODAGRI, Nous allons aborder la partie recommandations.

Dans cette partie, nous nous sommes permis de suggérer à la SODAGRI des outils adéquats et quelques pratiques GRH qui vont sans doute améliorer le système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.3. Recommandations

#### 4.3.1. Proposition de mise en place de certains outils RH

Cette partie est composée de cinq propositions d'outils de gestion des ressources humaines. La première est relative au répertoire des postes de la SODAGRI, la deuxième est consacrée à l'élaboration de fiches de poste, la troisième au référentiel de compétences, la quatrième traite de la planification stratégique des ressources humaines (PSRH) et la cinquième propose un système d'appréciation des performances (SAPER).

Pour la mise en place d'une nouvelle démarche GRH à la SODAGRI, le répertoire des postes est obligatoire.

##### 4.3.1.1. Le Répertoire des Familles, Métiers et Emplois de la SODAGRI

**Tableau 15 : Le Répertoire des Familles, Métiers et Emplois de la SODAGRI**

<b>Famille Professionnelle</b>	<b>Famille d'emploi</b>	<b>Emploi/ métier</b>	<b>Emploi type</b>
<b>Administration</b>	<b>Direction Générale</b>	<b>Directeur général</b>	<b>1</b>
		Directeur Administratif et Financier	1
		Contrôleur de Gestion	1
		Conseiller du DG	1
		Division Administration et RH	1
		Division Approvisionnement	2
		Assistante du DG	1
		Secrétaire du DAF	1
		Division comptabilité	3
		Chargé de communication	1
		Chargé du courrier	1
		Chauffeurs	3
		Gardien	1
		Femme de ménage	1
		<b>sous total 1</b>	<b>13</b>
<b>Technique</b>	<b>Direction Technique</b>	<b>Directeur Technique</b>	<b>1</b>
		Secrétaire	1
		Suivi- Evaluation	2
		<b>3</b>	<b>4</b>
		Division appui développement rural	1
		Organisation paysanne	1
		Service production végétale	1

		Service production animale(élevage)	1
			<b>4</b>
		Division aménagement Maintenance et entretien	1
		Service gestion de l'eau	1
		Service maintenance	1
			<b>3</b>
		Division communication et formation	1
			<b>1</b>
		Division administrative et comptable	1
		secrétaire	1
		Service approvisionnement	2
		Service personnel	1
		chauffeurs	3
		caissière	1
			<b>6</b>
			<b>9</b>
		Coordonnateur délégation kolda	1
		ITA	4
		Conseiller agricole	9
		chauffeur	1
			<b>4</b>
			<b>15</b>
		Coordonnateur délégation vélingara	1
		ITA	4
		Conseiller agricole	6
		chauffeur	1
			<b>4</b>
			<b>12</b>
		Coordonnateur délégation Bignona	1
		ITA	2
		Conseiller agricole	2
		chauffeur	1
			<b>4</b>
			<b>6</b>
		<b>Sous total 2</b>	<b>29</b>
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>48</b>
			<b>73</b>

TOTAL FAMILLES : 2

TOTAL SOUS FAMILLES : 2

TOTAL EMPLOIS : 48

TOTAL EMPLOI TYPE : 73

#### 4.3.1.2. La fiche de poste

**Tableau 16 : La fiche de poste**

IDENTIFICATION DU POSTE	
Intitulé du poste	Chef de Division Administration Ressources Humaines
Département d'appartenance	Direction Administrative et Financière
Supérieur hiérarchique	Directeur Administratif et Financier
Classification professionnelle	
Localisation du poste	
Etablie le	
Mise à jour le	

IDENTIFICATION DE L'AGENT	
Prénom et nom	
Statut, catégorie, grade	
Diplômes	

#### MISSIONS

1- Définir la politique de gestion des ressources humaines
2- Concevoir, mettre en œuvre et suivre la politique GRH
3- Accompagner la Direction Générale dans la politique stratégique globale de l'entreprise
4- Veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires dans le domaine GRH
5- Assurer une bonne gestion des relations avec les institutions sociales
6-Mettre en place un processus efficace d'amélioration des performances des RH

#### ACTIVITES

1- Assurer la gestion des relations avec les institutions
2- Assurer la gestion administrative du personnel
3- Assurer la gestion de la rémunération
4-Assurer la gestion de la carrière des agents
5-Organiser le planning des formations
6- Organiser et gérer les processus de recrutement
7- Gérer le processus du « onboarding » pour les nouveaux employés

#### EXIGENCE DE PROFIL

Diplôme	Master
Niveau /Formation	BAC +5
Spécialité	GRH
Expérience	3 ans
Compétences	Capacité à concevoir et mettre en œuvre une politique GRH
Habilités professionnelle	Aptitudes à coordonner les activités RH

CONTRAINTES PARTICULIERES

Horaires de travail	
Moyens	
Risques Professionnels	

APPROBATION DU CONTENU

L'agent	Le supérieur Hiérarchique	Le Directeur Général

### 4.3.1.3. Référentiel de compétences

**Tableau 17 : Référentiel de compétences**

<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES :</b>				
<b>Chef division administration et Ressources Humaines</b>				
<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>	A	B	C	D
T1. Maitriser la législation Sénégalaise relative au droit du travail.				
T2. Connaître les procédures administratives et judiciaires.				
T3. Gérer le processus de la paie.				
T4. Connaître le fonctionnement des instances représentatives du personnel.				
T5. Organiser, préparer et conduire les réunions.				
T6. Maîtriser le processus de recrutement.				
T7. Concevoir et mettre en œuvre un processus d'intégration des nouveaux collaborateurs.				
T8. Prévoir et gérer les effectifs et les besoins de compétences.				
T9. Suivre les indicateurs sociaux et les tableaux de bord RH.				
T10. Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation des agents de l'entreprise.				
T11. Pratiquer une veille juridique et sociale.				
T12. Promouvoir la politique RH auprès de la direction et du personnel.				
<b>COMPETENCES D'ORGANISATION:</b>				
O1. Etre méthodique dans son travail de tous les jours.				
O2. Avoir une vision managériale des ressources humaines.				
O3. Avoir une capacité d'analyse et de synthèse des problèmes.				
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES:</b>				
R1. Détecter les problèmes relationnels et agir pour maintenir un bon climat social.				
R2. Apporter conseil et assistance à tous les travailleurs qui sont dans le besoin.				
R3. Capacité à travailler avec tous les départements de l'entreprise.				
<b>COMPETENCES PERSONNELLES:</b>				
P1. Grande capacité de négociation pour la résolution des conflits.				
P2. Avoir le sens de l'écoute, de la communication et du discernement.				
P3. Etre capable de mobiliser les équipes autour des valeurs de l'entreprise.				

**Légende :**

A : Maitrise    B : Connaissances    C : Aptitudes    D : capacité

#### **4.3.1.4. La planification stratégique des ressources humaines**

##### **➤ Définition et objectifs**

La planification stratégique des ressources humaines (PSRH) est une sorte de plan-synthèse qui sert à encadrer les activités d'une organisation en partant des besoins en ressources humaines identifiés dans différents plans sectoriels de l'organisation et en proposant des moyens pour respecter les orientations stratégiques de l'ensemble de l'organisation. (Sekiou et al, 2001).

La planification stratégique des ressources humaines (PSRH) constitue l'un des outils les plus efficaces pour faire de la gestion des ressources humaines (GRH) une fonction stratégique de l'organisation, au même titre que l'ensemble de ses autres fonctions.

C'est aussi un processus formel de révision systématique et continue des activités de GRH en vue de les moduler aux changements externes à l'organisation affectant son marché interne de travail et d'établir une adéquation optimale entre les RH en place et le travail qui leur est demandé.

La PSRH est de plus en plus reconnue comme étant l'une des réponses stratégiques avantageuses par rapport aux défis d'aujourd'hui et de demain des organisations. Elle constitue un bon moyen de s'assurer de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

##### **➤ Facteurs de réussite**

De nombreux facteurs doivent être considérés lors de l'implantation d'un processus de planification stratégique des ressources humaines.

- **La prise en charge de la démarche par la haute direction**

La Direction Générale doit avant tout être convaincue que la PSRH peut avantageusement contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Comme toute nouvelle démarche organisationnelle, La PSRH est assujettie à l'approbation de la Direction Générale, l'adhésion et l'engagement de toute l'équipe de direction devrait conséquemment avoir des répercussions positives sur la mise en place du processus.

Car la stratégie d'implantation de la PSRH est tout aussi importante que le processus de PSRH lui-même.

- **La prise en compte des éléments de l'environnement externe et interne lors de l'exercice**

Les changements de l'environnement externe ont une incidence critique sur le devenir de l'organisation. Il est d'autant plus important d'analyser les changements de l'environnement si l'on considère leurs caractéristiques d'incertitude, de rapidité, de complexité et de turbulence. En effet, une organisation qui privilégierait uniquement l'environnement interne risquerait de manquer d'opportunité pour saisir les avantages concurrentiels de l'environnement externe. (Normande et al, 1992).

- **L'intégration de la PSRH à la planification stratégique globale de l'organisation**

Une organisation intéressée à implanter la PSRH doit s'assurer qu'une telle démarche repose sur une planification stratégique d'ensemble de l'organisation. La PSRH ne doit pas être considérée comme une fin, mais son implantation doit plutôt constituer un moyen d'atteindre les objectifs en partant de la stratégie d'évolution de l'organisation et de la stratégie des RH fixées par la Direction.

- **La mise à profit optimale des forces des RH en place**

L'organisation doit capitaliser avant tout sur les forces des RH en place. Elle favorise ainsi toutes ses chances de succès en exploitant au maximum les capacités et le potentiel de ses RH. De plus, elle doit mettre son personnel en situation de valoriser son talent.

- **La réalisation du processus à petits pas et étape par étape**

L'une des tactiques de démarrage de la PSRH consiste à commencer à petits pas et de s'ajuster au fur et à mesure, le processus étant par nature itératif et continu.

Déjà, le fait de réaliser une activité telle que dresser l'inventaire des qualifications actuelles et potentielles des RH en place, constitue une valeur ajoutée pour l'organisation.

De même, on peut amorcer la démarche en considérant d'abord une unité administrative, une classe d'emploi, un corps d'emploi ou une catégorie d'emploi. (Normande et al, 1992).

#### **4.3.1.5. Le système d'appréciation des performances (SAPER)**

Toujours dans le but de doter la SODAGRI d'outils modernes de gestion des ressources humaines, nous avons pensé à lui proposer un SAPER. Nous signalons qu'il n'existe aucun système d'évaluation du personnel dans cette entreprise. Même la notation qui est la forme la plus classique de l'appréciation n'est plus appliquée à la SODAGRI depuis fort longtemps..

Le Système d'Appréciation des Performances (SAPER) est un outil de management de la qualité. C'est un système scientifique qui part de la fixation d'objectifs à l'agent pour déboucher sur des résultats exploitables.

Il consiste pour l'évaluateur à discuter et attribuer des notes à son agent sur la base de critères définis par le système. Les résultats donnent lieu à des mesures individuelles: mobilité, formation, primes.

Il représente un enjeu pour l'évaluateur de pratiquer à cette occasion un acte primordial de management et engage en cela sa responsabilité.

Pour le collaborateur, c'est disposer d'un moment privilégié pour mieux se situer par rapport à son travail quotidien et mesurer sa propre efficacité pour améliorer sa compétence en autonomie.

Nous pouvons donc dire que le SAPER apparaît comme une aubaine pour l'épanouissement des salariés. C'est l'outil de base de la gestion des emplois et des carrières.

Son but est d'améliorer les performances individuelles par la motivation (management de proximité, négociation des objectifs).

D'un point de vue managérial il a pour objectif de :

- faire jouer au supérieur hiérarchique le rôle de premier gestionnaire des ressources humaines;
- permettre l'analyse des performances et l'appréciation des compétences;
- instaurer un dialogue permanent entre évaluateur et évalué;
- développer un climat de confiance et de partenariat basé sur l'objectivité de l'appréciation.

Pour la gestion centralisée des ressources humaines, il permet:

- d'améliorer les performances individuelles par la motivation sur la rémunération (primes de productivité)
- d'adapter les aspirations professionnelles des agents aux besoins de l'entreprise.

### **Les composantes du saper**

#### **A. Le Bilan de l'année écoulée**

Procéder à une actualisation du poste en passant par les étapes suivantes:

- Faire le point sur les changements à introduire dans le poste (missions, activités) ;
- Rappeler les priorités de l'entreprise.

Réalisation des objectifs de l'année écoulée:

Les objectifs sont décrits dans une colonne de manière très précise. Ils doivent être clairement définis et mesurables.

S'il s'agit d'objectifs quantitatifs, les indicateurs de mesure doivent être chiffrés.

S'il s'agit d'objectifs qualitatifs, un délai et/ou un certain niveau de qualité seront à définir.

A chaque objectif, une priorité est accordée par rapport aux autres objectifs assignés à l'agent.

Maîtrise du poste :

C'est le troisième point du bilan de l'année écoulée. Il s'agira de s'assurer en se basant sur des faits observables, que le collaborateur exécute les activités qui lui sont confiées avec le niveau de compétence requis.

Les compétences sont prédéterminées pour chaque type et niveau de métier. Seulement, elles peuvent faire l'objet de rajouts de la part du supérieur hiérarchique s'il juge nécessaire d'affecter à l'activité de l'évalué une compétence complémentaire importante pour tenir le poste en question.

### **B. Activités et objectifs de l'année à venir**

Cette partie est identique à celle du bilan. Son remplissage obéit aux mêmes critères.

### **C. Appréciations et projet d'évolution professionnelle**

Les appréciations sont littérales, elles ont trait:

A la maîtrise du poste: porter son appréciation sur cet aspect basé sur des faits concrets et constatés, et en faisant ressortir les points forts et les points faibles;

Aux compétences à développer: elles doivent être listées. Il doit exister une cohérence entre cette partie et les notes accordées à l'agent par la maîtrise des compétences;

Aux situations révélatrices de potentiel: recenser toutes les actions menées par l'évalué, dont la mise en œuvre a exigé des compétences supérieures à celles qui lui étaient affectées;

Au projet professionnel: l'agent émet des souhaits quant à son devenir au sein de l'entreprise (mobilité, mutations, etc.). L'évaluateur formule un avis sur les souhaits de son collaborateur;

Au développement des compétences: faire le point sur les moyens permettant de combler les insuffisances de compétences (formation, soutien professionnel, encadrement de proximité)

NB: Il doit exister une cohérence entre les formations demandées et les compétences à développer.

### **D. La procédure d'évaluation**

L'évaluateur est le supérieur hiérarchique N+1. " Il est chargé d'évaluer son collaborateur en lui attribuant des notes et appréciations.

L'entretien est obligatoire. C'est un droit pour l'évalué et un devoir pour l'évaluateur. Il ne suffit plus de communiquer à l'agent sa note mais de le faire participer à toutes les étapes de son évaluation.

L'entretien est un processus en trois étapes:

- **Avant l'entretien (phase préparatoire)**

- Collecter toutes les informations relatives aux évènements de l'année écoulée ;
- Recenser les remarques à formuler;
- Préparer les objectifs futurs ainsi que les évolutions;
- Prévenir au moins une semaine avant, son collaborateur pour qu'il se prépare;
- Donner aux collaborateurs toutes les informations y afférentes;
- Choisir le bon endroit et le bon moment pour tenir l'entretien.

- **Pendant l'entretien**

- Bien accueillir le collaborateur;
- Rappeler l'ordre du jour et l'objet de l'entretien;
- Eviter d'être dérangés (portables éteints) ;
- Ecouter et questionner pour permettre à l'évalué de s'exprimer,
- Reformuler pour marquer votre écoute attentive;
- Se concentrer sur les résultats ;
- Souligner les échecs et les succès de manière précise;
- Fixer ensemble les objectifs et les plans d'action;
- S'accorder sur les commentaires et appréciations;
- Ne pas se focaliser seulement sur les insuffisances de l'évalué;
- Ne pas imposer ses idées.

- **Après l'entretien**

- Confirmer les appréciations formulées;
- Justifier les modifications introduites;
- Faire un suivi par des briefings et évaluations périodiques;
- Donner suite aux préoccupations soulignées par l'évalué.

Après l'entretien le document doit impérativement être signé par les deux parties et validé par le supérieur hiérarchique de deuxième niveau.

### **Les voies de recours**

Des voies de recours sont prévues pour gérer le cas de contestation pouvant provenir du déroulement et des résultats de l'entretien.

L'institution d'une commission paritaire composée de la Direction Générale (représentée par le Responsable du Service Personnel) et des représentants syndicaux, chargée de veiller à la bonne application des procédures d'évaluation.

La possibilité est donnée à l'évalué d'être entendu par le supérieur N+2 ou la commission afin d'aplanir les éventuelles incompréhensions.

### **Les Facteurs de succès**

- Créer une structure chargée de la prise en charge du SAPER;
- Préparer les travailleurs à confronter ce changement;
- Tester le système sur un échantillon pour déceler les imperfections;
- Reprendre la campagne de sensibilisation à l'endroit du SAPER pour faire face aux bouleversements qu'engendrera le nouveau système (plan de formation, mobilité, promotion, rémunération, reclassement.)
- Prévoir l'application directe des résultats sur le plan de formation de l'entreprise;
- Tenir compte des critères d'appréciation de l'évalué;
- Insister sur les moyens demandés par l'évalué pour l'atteinte des objectifs et écarter tout objectif dont la pleine réalisation ne dépendrait pas de l'évalué;
- Prévoir des suivis semestriels;
- Veiller à l'application stricte de l'auto-évaluation et à la préparation de l'entretien d'évaluation.

### **Les outils et supports utilisés**

Le dossier personnel de l'agent: document dans lequel est classée toute la situation personnelle de l'agent. Toutes les pièces administratives se rapportant à l'agent y sont classées.

- la fiche d'objectifs (voir ci-après)
- la fiche de notation: elle comporte 10 critères qui sont notés sur 2 chacun.
- le référentiel de compétences: il porte sur les compétences du salarié. Il permet de mieux cerner l'étendue des objectifs à lui attribuer.

- la fiche de poste: elle comporte l'identification de l'individu, le poste occupé, la qualification et les échelons. On y trouve aussi le descriptif des missions, des activités, les connaissances requises.

#### **4.3.2. Recommandations**

Les recommandations que nous formulons à l'endroit de la Direction Générale et de la division Administration et Ressources Humaines sont l'expression de nos profondes aspirations et contributions au développement de l'entreprise.

##### **4.3.2.1. Les Recommandations à la Direction Générale**

Les recommandations que nous faisons à la Direction Générale sont de deux (2) ordres. Il s'agit d'une part de la prise en compte de la dimension ressources humaines dans les décisions stratégiques et d'autre part d'un engagement effectif pour la mise en place des outils RH.

Pour pallier les difficultés révélées par le diagnostic, nous conseillons la Direction Générale de la SODAGRI de sortir sa division administration et ressources humaines de son carcan actuel. Pour cela deux (02) possibilités s'offrent à elle :

- Soit elle l'érige en direction des ressources humaines (DRH).
- Soit elle renforce et déconcentre la division actuelle.

Si la Direction opte pour le premier choix, à savoir l'érection en Direction des Ressources Humaines, la Direction Générale devra faciliter et accompagner la mise en place de tout un système GRH, allant de la politique de management du personnel aux outils adéquats, en passant par les tableaux de bords et les indicateurs de performance.

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place d'une équipe homogène subdivisée en différentes divisions qui assurent la gestion de la rémunération, la gestion administrative du personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la gestion de la formation et des relations sociales.

L'organisation d'une DRH exige un organigramme et son existence est plus liée au besoin de gestion efficace et efficiente du personnel qu'à l'effectif de l'entreprise.

Par contre si la Direction Générale opte pour le maintien de la division administration et ressources humaines, elle devra nécessairement la renforcer et en même temps la déconcentrer en responsabilisant différents adjoints que la Direction pourra nommer chefs de bureaux et qui auront en charge chacun en ce qui le concerne la gestion d'un domaine RH bien défini.

- La communication qui traîne elle aussi des couacs mérite d'être érigée en division pour prendre en charge de façon efficiente les problèmes de communication surtout en son volet interne et surtout développer la communication ascendante et horizontale.
- Une bonne gestion du personnel, c'est aussi une gestion efficace et ordonnée des dossiers administratifs des agents. Pour cela la création d'un bureau archive et documentation s'impose de même que le recrutement d'un agent pour la gestion de ce bureau, car dans presque tous les bureaux des dossiers sont rangés à même le sol.
- La politique d'équipement et de modernisation des mobiliers de bureau qui a été amorcée par la Direction, ne doit pas s'arrêter en si bon chemin surtout en ce qui concerne les armoires pour décongestionner les bureaux. Elle doit aussi poursuivre cette politique dans l'équipement de matériels et consommables informatiques de qualité et la mise à la disposition du personnel de direction d'un parc automobile tout terrain pour faciliter sa mobilité.
- La Direction doit doter l'entreprise d'un système internet très puissant et d'un réseau intranet performant.
- Le volet formation mérite d'être généralisé aux agents administratifs et intégré dans la politique de gestion des ressources humaines car il permet aux salariés de s'adapter à l'évolution de leurs emplois et de répondre aux nouvelles exigences de chaque poste.

La préparation d'un plan de formation prend en compte les compétences détenues par le salarié, celles qui sont nécessaires pour l'entreprise et celles souhaitables pour le futur.

Les besoins de formation peuvent être identifiés rationnellement en utilisant ces outils cités supra qui nous permettent de déceler le niveau de chaque salarié.

- La dimension genre doit être intégrée d'avantage dans les politiques de recrutement du personnel. Un milieu de travail varié est source de créativité, d'innovation et de complémentarité dans l'exécution des tâches.
- Même si l'entreprise n'a pas enregistré de cas d'accidents de travail, elle doit respecter la volonté de l'OIT qui souhaite la mise en place d'un comité d'hygiène et de sécurité

qui va accompagner le personnel pour ses besoins en information, formation et protection.

- Pour motiver d'avantage ses agents et réduire considérablement les frustrations, la Direction Générale devrait instaurer une politique de rémunération beaucoup plus incitative basée sur des critères clairement partagés avec le personnel.
- Ce processus de mise en place d'une nouvelle démarche GRH doit être adopté, accompagné et suivi par la Direction Générale.

#### **4.3.2.2. Recommandations à la division administration et ressources humaines**

Les recommandations formulées à l'endroit de ce service ont trait à la mise en place du processus d'une part et à certaines pratiques GRH d'autre part.

- En posant notre diagnostic, nous avons clairement mentionné l'inexistence de certains préalables qui constituent la base d'une bonne gestion des ressources humaines.
- Conformément à la taille de l'entreprise, nous recommandons à la division administration et ressources humaines d'exploiter les outils que nous proposons dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire.
- Notre travail consiste à susciter l'instauration de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines et aider l'entreprise à aller dans ce sens par la conception d'un certain nombre d'outils cités supra.
- Ce travail que nous faisons n'est pas exhaustif, il s'agit juste de quelques propositions d'outils. La division administration et ressources humaines doit pouvoir continuer l'œuvre, du moins l'élaboration des fiches de poste et de référentiels pour tous les agents.
- L'erreur à éviter est de vouloir embrasser le tout en même temps, il faudra y aller étape par étape. Il est judicieux de cibler deux (2) ou trois (3) outils et de travailler pour l'instauration d'une procédure bien organisée et mise en œuvre.
- La conception des fiches de poste, du répertoire des postes, des référentiels de compétence constitue déjà une valeur ajoutée pour l'organisation dans la dynamique de l'amélioration de la GRH.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

La volonté d'améliorer continuellement et le désir de créer un milieu de travail équitable, sain et valorisant ont alimenté nos démarches pour mettre en œuvre des propositions de principes de gestion des ressources humaines.

La conclusion de notre étude nous a conduits à réfléchir très sérieusement sur les résultats des analyses par rapport à nos hypothèses.

Ces interprétations rapprochées aux problématiques préétablies ont conduit aux résultats suivants :

Pour la première sous problématique concernant l'état des lieux du système de gestion du personnel de la SODAGRI. Il est fondamentalement vérifié qu'en lieu et place d'un véritable système GRH, c'est la gestion de la rémunération et la gestion administrative du personnel qui sont les deux fonctions les plus développées.

Concernant les dysfonctionnements qui influent négativement sur la performance de la SODAGRI, Nous pouvons noter pour certains postes l'inadéquation Homme/Poste qui pourrait être résolue très facilement par une nouvelle politique de formation du personnel administratif.

Le programme de gestion des carrières est encore à l'état embryonnaire, par conséquent il n'a pas encore réussi à influencer positivement sur la performance de l'entreprise.

Globalement, les conditions de travail semblent réunies pour booster la performance organisationnelle de la SODAGRI. Cependant elles souffrent de quelques cas constatés de démotivation.

C'est fort de ce constat et imbu de la volonté d'apporter notre contribution à l'émergence d'une nouvelle GRH de la SODAGRI que nous avons proposé concrètement un certain nombre d'outils pour aider l'entreprise à s'orienter correctement dans la gestion de son personnel.

Il s'agit de l'élaboration du répertoire de poste, de fiches de poste, du référentiel des compétences, de l'adoption de la planification stratégique des ressources humaines et de la proposition d'un système d'appréciation des performances.

Ces outils proposés méritent d'être connus et appropriés par la Direction Générale de la SODAGRI. Elle est le garant de la bonne marche des orientations fixées à l'entreprise.

Aussi, nous tenons à souligner que ce travail n'est pas exhaustif. Il s'agit de l'œuvre d'un étudiant de MBA AG. Nous avons juste tenté de soulever certaines interrogations et apporter notre modeste contribution par l'élaboration de certains outils RH.

Cette étude conduit à penser les politiques RH dans ces dimensions les plus stratégiques.

La tendance actuelle est à la redynamisation des activités de GRH, seule gage de survie des entreprises.

Notre démarche consiste à susciter des appétits, un réel intérêt pour la gestion des RH.

Par ce travail, nous avons posé les jalons, les prémisses pour amorcer une véritable gestion des Hommes.

Si ces outils que nous proposons sont utilisés rationnellement, ils vont certainement reconfigurer le paysage RH de la SODAGRI et provoquer des changements significatifs dans l'organisation quotidienne du travail.

Cependant, nous rappelons encore que l'outil ne fait pas tout. Si on le range dans les tiroirs, nous ne pourrions jamais atteindre les résultats escomptés. L'élaboration est une étape et l'application en est une autre.

L'application concrète de ces outils ne sera possible que si les dirigeants de l'entreprise consacrent du temps à cet aspect stratégique, croient en la valeur du capital humain et misent sur le développement des ressources à l'intérieur de l'entreprise.

La réalisation totale des changements escomptés réside dans l'utilisation qu'en feront les gestionnaires du Personnel. Ils doivent avoir la capacité de s'adapter et de se tourner à présent sur l'application des outils proposés dans ce mémoire.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amadou Lamine DIA, Théorie des Organisations, cours CESAG DAKAR, 2017.
- Charles Henry BESSEYRES DES HORTS, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, les éditions d'organisation, 1987.
- D, Ulrich, Human Resource Champion, Editions Harvard Business School Press. Cambridge, 1996.
- Jean Marie PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, 10ème édition, (2006-2007).
- Jean Marie PERETTI, Tous DRH, les éditions d'organisations, 6ème tirage, 2002.
- Lakhdar SEKIOU, Louise BLONDIN, Supervision et Gestion des Ressources Humaines, Les éditions 4L inc, 1992.
- LAURENCE P.R, LORSCH J.W, Adapter les structures de l'organisation, les éditions d'organisations, 1989.
- M. Thévenet, « Impliquer ses collaborateurs », in Tous DRH, op.cit.
- Mansoum NDIAYE, Méthodologie de rédaction d'un mémoire professionnel pour Masters et MBA, support de cours, CESAG DAKAR, 2017.
- Moustapha NIANG, Gestion des Ressources Humaines, cours CESAG DAKAR, 2017.
- ODIORNE, Personnel Management for the 80's, Vol 24, no 5, pp 77-80.

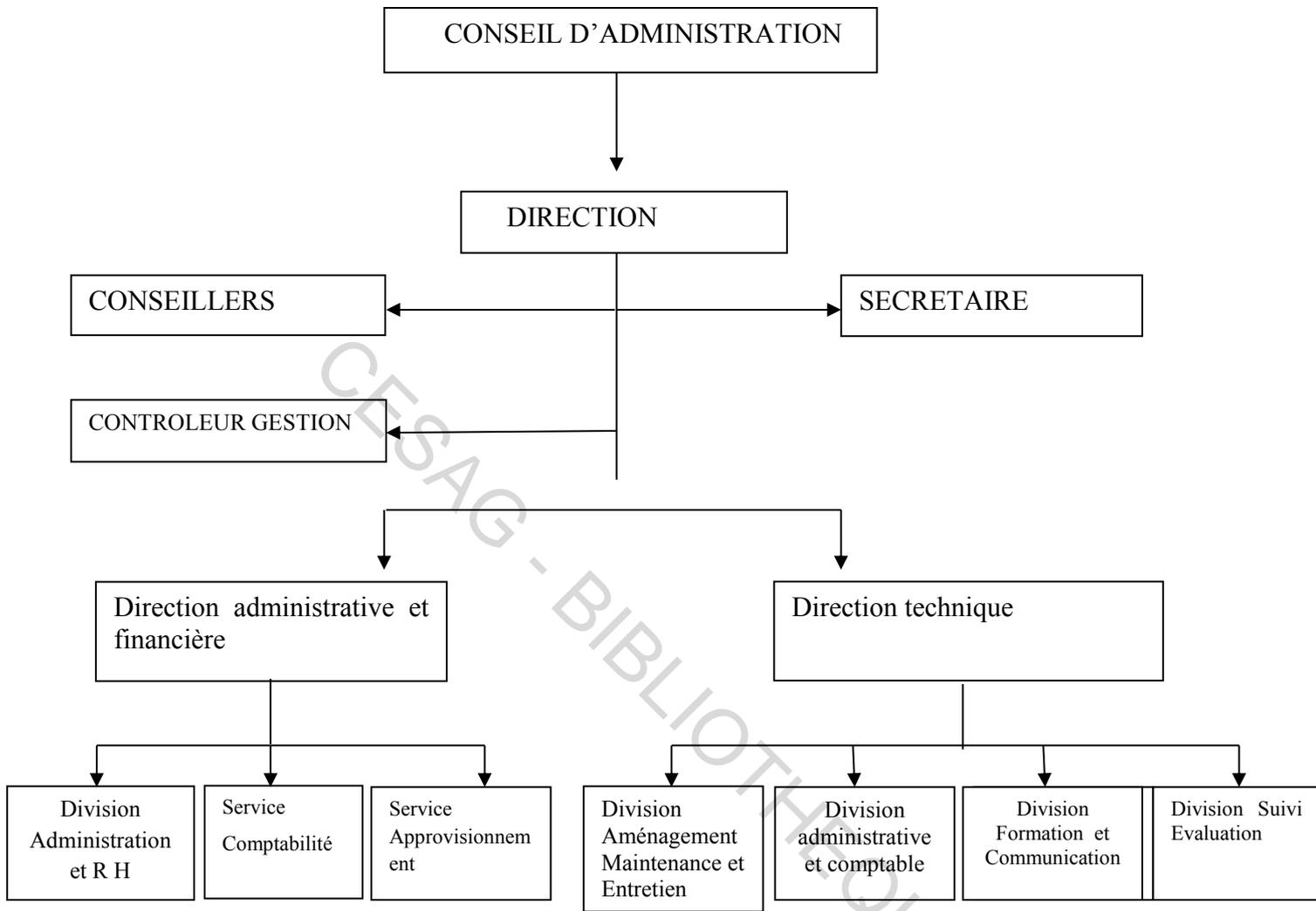
## WEBOGRAPHIE

- [www.agrh.eu](http://www.agrh.eu)
- [www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)
- [www.memoireonline.org](http://www.memoireonline.org)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Organigramme SODAGRI**



## Annexe 2 : Questionnaire d'enquêtes

Ce questionnaire qui vous est soumis est anonyme et entre dans le cadre de la recherche que nous menons pour la rédaction d'un mémoire en MBA intitulé « Contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines de la SODAGRI »

### IDENTIFICATION

SEXE	AGE	POSTE	NIVEAU /	ANCIENNETE
M    F		OCCUPE	CATEGORIE	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL:

○ **Conditions de travail**

Très satisfaisant  satisfaisant  Acceptable  pas satisfaisant

○ **Climat social**

Très satisfaisant  satisfaisant  Acceptable  pas satisfaisant

○ **Moyens matériels**

Suffisant  Acceptable  Insuffisant  Inexistant

### REMUNERATION

○ **Salaire**

Très satisfaisant  satisfaisant  Acceptable  pas satisfaisant

○ **Primes**

Très satisfaisant  satisfaisant  Acceptable  pas satisfaisant

○ **Autres avantages**

Existant  Suffisant  Insuffisant  Inexistant

**GESTION DU PERSONNEL**

○ **Méthode de gestion**

Adéquat  Inadéquat  Acceptable  Inexistant

○ **Politique de gestion**

Très bonne  Bonne  Assez bonne  Acceptable

○ **Rapport direction –personnel**

Très bonne  Bonne  Assez bonne  Acceptable

**ORGANISATION DU TRAVAIL**

○ **gestion administrative des dossiers**

Très bonne  Bonne  Assez bonne  Inacceptable

○ **horaire et temps de travail**

Très acceptable  Acceptable  Adéquat  Inacceptable

○ **rendement et productivité**

Très acceptable  Acceptable  Adéquat  pas satisfaisant

**COMMUNICATION /FORMATION**

○ **support utilisés**

très bons  satisfaisant  inadéquat  inexistant

○ **forme et type**

Réunion  conférence  compte rendu  vidéo conférence

**FORMATION /EVALUATION**

○ **type de formation**

FAD  Présentiel  séminaire  Autres

○ **Source de financement**

Sodagri  Etat  MAER  Partenaires

**EVALUATION**

○ **méthodes**

Très Acceptable  Acceptable  Inadéquat  Inexistant

○ **Types/ Formes**

Très Acceptable  Acceptable  Inadéquat  Inexistant

**DISPOSITIF SECURITAIRE**

○ **moyens de protection**

existant  adéquat  inadéquat  Inexistant

○ **comité d'hygiene**

Existant  Dynamique  fonctionnel  inexistant