

De la fonction personnel traditionnelle à la fonction ressources humaines : une étude empirique auprès des PME béninoises.

Célestin K. GODONOU
Université d'Abomey- Calavi
Bénin
Godonou2000@yahoo.fr

Résumé

Cette communication présente les résultats d'une recherche actuellement menée auprès des organisations béninoises. Son objectif est d'analyser les pratiques de GRH depuis la fonction personnel traditionnelle à la fonction ressources humaines dans vingt-deux PME béninoises.

Nous nous sommes inspiré du modèle d'analyse de Guérin et Wils (1992, 1993, 2002) selon lequel, les pratiques de GRH ont évolué de modèle traditionnel, opérationnel, au modèle renouvelé caractérisé surtout par l'aspect stratégique des activités RH.

La méthodologie utilisée est une approche qualitative basée sur des entretiens individuels semi dirigés et en profondeur, menés avec les responsables des ressources humaines des différentes PME concernées. L'échantillon sélectionné est composé de sept PME du secteur de l'industrie, dix du secteur de commerce et cinq du secteur de service. Trente-deux entretiens ont été menés et analysés en plus des documents internes se rapportant à la GRH récupérés au niveau de chacune des organisations concernées. Les pratiques de GRH ayant essentiellement fait l'objet de notre étude sont le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, l'évaluation des performances, la gestion des carrières, la planification (stratégique), l'implantation et l'évaluation des stratégies RH.

De l'analyse des résultats, il ressort que le modèle traditionnel domine encore de nos jours les pratiques de GRH dans les PME béninoises concernées par la présente étude, et que l'aspect stratégique y est quasiment absent.

Mots clés : Fonction personnel traditionnelle, fonction ressources humaines, modèle traditionnel, modèle renouvelé, gestion stratégique des ressources humaines, pratiques GRH, PME béninoises.

Introduction et problématique

Depuis plusieurs années déjà, économistes, praticiens et théoriciens en gestion s'intéressent de plus en plus à la dimension humaine au sein de l'organisation. Les données historiques actuelles prouvent que c'est à partir de la Révolution industrielle, aux 18^e et 19^e siècles que la conduite des affaires et l'organisation du travail ont connu un changement radical. Au fil du temps et progressivement, les tâches d'organisation, de discipline et de surveillance vont être déléguées à d'autres personnes dénommées contremaître, régisseur ou chef de personnel.

Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que la fonction des personnes chargées de mener des activités ou de prendre soin des tâches coordonnées de plusieurs autres personnes a subi de profondes transformations avec le temps. En effet, la gestion des ressources humaines est perçue par plusieurs auteurs sous différents angles bien qu'ils soient également unanimes sur plusieurs points. Certains auteurs préfèrent les expressions: «gestion du personnel» (Monie, 1986) ou «fonction personnel» (Rayer, 1991; Guérin et Wils, 1992). Pour d'autres, la fonction personnel a évolué pour devenir la «gestion des ressources humaines» (Pichault et Nizet, 2000). «Il serait donc irréaliste de vouloir prétendre que cette gestion n'a pas évolué depuis le début du siècle dernier (Guérin et Wils, 1992)». Ainsi, «les ressources humaines sont désormais considérées comme la ressource principale, celle qui valorise toutes les autres» (Jalbert, 1989).

En effet, initialement cantonnée à des tâches administratives dites de gestion du personnel, la GRH a progressivement évolué vers des activités de plus en plus enrichies, diversifiées et stratégiques (Besseyre des Horts, 1988; Ulrich, 1996, 1997; Beer, 1997; Kochan, 1997; Peretti, 1999). Il ne s'agit plus seulement de changements de nature économique et technologique, mais aussi de changements de nature sociale. Ainsi, l'accent est surtout mis sur l'instruction, l'organisation du travail, la formation, les qualifications professionnelles et le recyclage des individus afin qu'ils répondent adéquatement aux exigences de la nouvelle gestion des ressources humaines dont les activités sont davantage reliées aux perspectives nouvelles de la planification stratégique de l'organisation. En d'autres termes, ces activités spécifiques, au lieu d'être reléguées au statut d'activités ponctuelles, isolées et sans horizon de planification, sont dorénavant conçues comme des prolongements des pratiques conséquentes en regard des buts organisationnels poursuivis. Guérin et Wils (1992, 1993, 2002) parlent plutôt de la mutation d'un paradigme traditionnel à un paradigme renouvelé où la GRH devient plus stratégique, plus culturelle, plus participative, plus individualisée, plus anthropocentrique, plus évaluative et plus informatisée. A l'instar de Guérin et Wils (1993), plusieurs auteurs tels que Meignant (2000), Carrière et Barrette (2005) sont unanimes sur le passage de la GRH de caractère administratif, opérationnel, vers un caractère stratégique.

Comme on le constate, comparée à la fonction personnel traditionnelle, la nouvelle fonction RH est investie d'un pouvoir accru au sein des organisations et ce, grâce aux pressions économiques survenues dans l'environnement. Les tendances qui se dégagent montrent entre autres, une préoccupation plus accrue des gestionnaires des ressources humaines pour la stratégie organisationnelle, la planification (stratégique), l'implantation (stratégique), la résolution des problèmes des employés, l'évaluation de l'efficacité, etc. (Guérin et Wils, 1992, 1993). Après avoir défini ces tendances qui caractérisent l'évolution de la GRH, Guérin et Wils (2002: 14) se sont davantage intéressés à l'aspect stratégique des ressources humaines, réaffirmant ainsi «la nécessité dans les organisations, d'avoir une vision globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels»

L'objectif du présent article est de contribuer à ce débat sur l'évolution de la GRH dans le contexte béninois qui demeure encore très peu étudié. En effet, la quasi inexistence d'étude se rapportant à la GRH dans ce contexte porte à croire que la plupart des PME béninoises sont encore à la phase de la gestion traditionnelle des ressources humaines, malgré la création des directions et services des RH au sein de ces organisations.

Ce travail de recherche présente un double intérêt: d'abord, il permet de se rendre compte de la manière dont le personnel est géré au niveau de ces organisations, les profils et les compétences de ceux qui en sont les responsables. Ensuite, elle peut ouvrir la voie à des comparaisons internationales sur les pratiques de la GRH entre les pays du Sud et ceux du Nord.

L'étude de la gestion traditionnelle vers la gestion stratégique des ressources humaines a été particulièrement l'œuvre de Guérin et Wils (1992, 1993, 2002). Ces auteurs présentent la gestion stratégique des ressources humaines sous forme d'un système composé de trois parties: la planification ou l'élaboration des stratégies dans le but de permettre à l'organisation de relever les défis RH; l'implantation qui assure la mise en pratique des stratégies RH sous forme de plan d'action; et enfin, l'évaluation qui traduit l'apport de la GRH à l'organisation (Guérin et Wils, 1993: 23). Nous empruntons à Guérin et Wils cette perspective pour vérifier l'existence de ces trois composantes, afin d'affirmer le caractère stratégique de la gestion des ressources humaines dans les PME béninoises considérées.

Ainsi, nous allons passer en revue les travaux se rapportant à l'évolution de la fonction personnel traditionnelle, précisons la démarche méthodologique adoptée, puis, présenterons les résultats et la discussion de l'étude empirique réalisée auprès d'une population de PME retenues.

1. Revue de la littérature

L'analyse de l'évolution de la fonction personnel, traditionnelle a permis de constater que cette fonction a évolué d'une gestion traditionnelle, administrative, opérationnelle, à une gestion stratégique des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992, 1993; Ulrich, 1997). Plusieurs auteurs reconnaissent l'important rôle que joue l'employé en tant qu'acteur principal de cette évolution, et placé au centre des préoccupations organisationnelles (Beer, 1997; Ulrich, 1997; Kochan, 1997; Besseyre des Horts, 1988; Peretti, 1999). Les travaux de Bolwijne et Kumpe, 1996 se situent dans le sillage de cette évolution. Ulrich (1997), s'inscrivant dans ce même courant, regroupe les activités de la fonction RH autour de la notion de valeur ajoutée et distingue quatre rôles à la GRH, à savoir la gestion stratégique des RH, la gestion du changement, la gestion des processus en ressources humaines et la gestion mobilisatrice des personnes.

Nous allons successivement développer la fonction personnel traditionnelle, puis les nouvelles approches de la gestion des ressources humaines dans le cadre de cette évolution.

1.1 La fonction personnel traditionnelle

La fonction personnel désigne traditionnellement, l'ensemble des moyens mis en oeuvre par l'entreprise pour traiter et maîtriser les problèmes humains et sociaux à différents niveaux de responsabilité (Bosquet, 1982). Certains auteurs parlent plutôt de la fonction administrative (Haurant, 1984). Son importance dans une organisation n'est pas à démontrer du fait de l'existence des employés. Les résultats recherches dans cette approche sont, suivant les cas, la productivité et la satisfaction au travail (Bélanger et al., 1983), ou la productivité, la qualité de

vie au travail et le respect des lois (Dolan et al., 1988) ou encore la motivation, la performance, la satisfaction et la croissance (Ladouceur, 1983). Le moins que l'on puisse dire des finalités de la fonction personnel est qu'elles oscillent entre le social et l'économique. La satisfaction est relative aux individus, alors que la productivité est un concept beaucoup plus relatif à l'organisation. En effet, la productivité, l'un des plus importants objectifs de l'entreprise, est encore aujourd'hui au coeur des préoccupations des dirigeants des organisations. Elle repose principalement sur l'efficacité et l'efficience dans l'emploi des ressources dont dispose l'organisation, en premier lieu, les ressources humaines. Les mesures souvent mises de l'avant dans la perspective traditionnelle d'amélioration de la productivité (division du travail, simplification, routine, rémunération au rendement, etc.) conduisent rarement à l'amélioration de la satisfaction au travail et des objectifs à caractère humaniste qu'est censée poursuivre la fonction personnel aux prises avec ces deux rôles. Face à ce dilemme, la fonction personnel traditionnelle suit souvent une voie moyenne qui ne satisfait ni les uns ni les autres (Miller, 1959; Andrews, 1985). Il apparaît clairement que les difficultés à relier les finalités de la fonction personnel traditionnelle (productivité et satisfaction par exemple) aux finalités organisationnelles (croissance ou profit par exemple), sont un autre handicap qui s'ajoute à l'ambiguïté de son rôle (Legge, 1978; Tyson et Fell, 1986; Mackay et Torrington, 1986; Tyson, 1987). La productivité et la satisfaction ne sont que des moyens pour atteindre les fins ou les objectifs organisationnels que sont la croissance ou le profit par exemple (Guérin et Wils, 1992). D'après ces mêmes auteurs, la manière dont ces objectifs-moyens contribuent aux objectifs-fins n'est pas toujours claire ni constante, et les objectifs organisationnels sont variables eux-mêmes d'un contexte à l'autre, de même que les coalitions qui détiennent le pouvoir dans l'organisation. Dans ces circonstances, comment la fonction personnel traditionnelle, censée contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels, pourrait-elle avoir encore d'autres objectifs à atteindre? C'est ce que tentent d'élucider successivement l'approche management classique et celle des relations humaines.

Dans le management classique inspiré des travaux de Taylor, deux principes guident la gestion: le principe de la séparation entre ceux qui conçoivent le travail et ceux qui l'exécutent; et celui de l'organisation scientifique du travail où ce dernier est décomposé en des tâches très simples et faciles à exécuter avec efficience. Dans ces conditions, pour atteindre ses objectifs, la direction du personnel doit veiller scrupuleusement à l'application de la division verticale et horizontale du travail, et au contrôle strict des activités exercées par les travailleurs. Par exemple l'objectif de la productivité ne peut être atteint que «si l'on sélectionne l'individu le mieux qualifié pour effectuer le travail prévu, qu'on lui apprenne à poser les gestes nécessaires de la manière la plus efficace, et que l'on surveille son travail pour s'assurer qu'il utilise les méthodes appropriées et que les résultats souhaités soient bien atteints» (Morgan, 1989). Dans ce cadre, la fonction personnel doit donc rechercher l'harmonie entre les aspects techniques et les aspects humains afin que l'individu puisse se sentir concerné par les besoins de l'organisation.

La philosophie qui sous-tend cette gestion du personnel s'articule autour de la conception du travailleur que se font les gestionnaires, et dans la perception de leur propre rôle de dirigeants. Ainsi, pour ce qui est de l'employé, il est avant tout perçu comme un subordonné (Beer et al., 1984) qui n'a pas tellement envie de se réaliser dans son travail ou de prendre des initiatives. Considéré comme un facteur de production, mais sans doute jamais tout à fait comme un autre, interchangeable et de niveau de qualification généralement peu élevé, il suffit d'être juste envers lui, notamment en matière de rémunération et d'évaluation du rendement pour s'assurer de sa loyauté, de sa fidélité. La faiblesse des qualifications de l'employé et le maintien de sa motivation à un niveau acceptable doivent être compensés par les gestionnaires à travers une division du travail en des tâches simples et faciles à exécuter, avec un contrôle plus rigide mais équitable de leur part; car la créativité et l'esprit d'initiative émanent

uniquement de ces derniers, organisés selon une hiérarchie rigide, et leur autorité est fonction du mandat confié à eux par les propriétaires des organisations, sources légitimes du pouvoir qu'ils incarnent (Walton, 1985).

Le modèle des relations humaines apparaît comme une réponse pour pallier les effets négatifs du management classique tout en préservant ses effets positifs. Désormais les ressources humaines ne doivent plus être considérées comme un coût à minimiser, car il doit s'y ajouter leur satisfaction, et elles doivent se sentir aimées et valorisées pour écarter leur résistance à l'autorité, afin de développer leur coopération. Donc la fonction personnel doit apprendre aux gestionnaires à traiter les travailleurs comme des êtres humains, et non comme des machines, à construire avec eux des groupes de travail solides et homogènes, soucieux d'apporter des solutions aux problèmes organisationnels. Aussi, cette fonction doit pouvoir mettre sur pied des programmes de communication et de participation, dans le but de faire comprendre aux employés l'importance de leur rôle et la nécessité de leur action. Comme le souligne Miles (1965), cette participation ne doit pas être vue comme une implication dans la prise de décision et le contrôle du travail, mais comme un moyen d'améliorer leur satisfaction, afin de leur faire mieux accepter l'autorité formelle. Dans ce modèle, la conception de l'homme au travail est beaucoup plus centrée sur l'aspect affectif et psychologique.

Comme on le voit, la gestion traditionnelle du personnel est fortement influencée par ces deux modèles qui, d'ailleurs concourent au renforcement de l'autorité des gestionnaires et encouragent la supervision des subordonnés par le supérieur hiérarchique.

Cette analyse de la fonction personnel nous a permis de constater que dans le passé, la fonction ressources humaines traditionnellement appelée fonction «personnel» a été confrontée à des défis qui l'ont poussée à se renouveler (Harvey, 1986; Storey, 1989; Guérin et Wils, 1992a; Leclerc et al., 1993; Zaoré et al., 1994). Ces défis, centrés sur la compétence, la motivation, la satisfaction, la flexibilité et la mobilisation des ressources humaines, ont été abondamment décrits dans la littérature spécialisée (Cannac et la Cegos, 1985; Lynch, 1989).

1.2 Les nouvelles approches de gestion des ressources humaines

Modélisée dès le milieu des années 80 (Walton et Lawrence, 1985; Beer et Spector, 1985), la nouvelle gestion des ressources humaines est rarement perçue dans son intégrité. En effet, là où la fonction personnel traditionnelle proposait avec une certaine ambiguïté, la productivité et la satisfaction comme finalités universelles de la gestion du personnel, les nouvelles approches se sont étendues pour s'aligner sur les objectifs organisationnels. La nouvelle GRH s'emploie à rechercher simultanément l'adaptation externe («faire les bonnes choses») et la performance interne (le «faire bien» ou «avoir un bon rendement») (Guérin et Wils, 1992). Le rôle de la fonction ressources humaines comme celui de toutes les autres fonctions de l'organisation est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité, c'est-à-dire l'adaptation à l'environnement externe, et de l'efficience, ou l'atteinte des objectifs au moindre coût. Dans le but de contribuer à la réalisation de ces objectifs, la nouvelle fonction RH doit non seulement veiller à ce que les objectifs économiques présentent la meilleure synergie possible avec les ressources humaines disponibles, mais également, encourager et favoriser leur intégration au contexte organisationnel. Dans ce cadre, l'implication des employés est l'une des clefs du succès organisationnel. Il faut à tout prix, recourir à leur adhésion, en précisant entre autres les règles du jeu, les principes auxquels les gestionnaires sont attachés et la manière dont ils entendent les gérer. Ainsi, l'organisation redécouvre le pouvoir de l'idéologie et de l'éthique dans l'utilisation de ses ressources productives (Horwitz, 1990; Racine, 1991; Doucet, 1991). Subordonné qu'il était dans le modèle traditionnel, l'employé appartient

désormais à une équipe plus large, à un clan selon l'expression de Beer et al. (1984), et co-responsable de la survie de l'organisation et des résultats.

La GRH n'est donc plus question seulement d'équité, d'efficacité et d'efficacités. Il ne suffit plus de traiter les hommes en adultes psychologiques et en ressources de l'organisation, mais de prendre en compte le fait qu'ils sont aussi calculateurs et intelligents, doués de bon sens dans la recherche de leurs propres objectifs (Amadiou et Rojot, 1996). Cet intérêt pour la dimension stratégique de la GRH a été également démontré par des auteurs tels que Sheppeck et Militello (2000); Youndt et Snell (2004); Ulrich et Smallwood (2005) qui étudient le lien entre certaines activités de GRH et les performances de l'entreprise. Ulrich (1997), s'inscrivant dans ce courant de renouvellement, regroupe les activités de la fonction RH autour de la notion de valeur ajoutée, tout en distinguant quatre rôles principaux à la GRH, à savoir la gestion stratégique des RH, la gestion du changement, la gestion des processus en ressources humaines et la gestion mobilisatrice des personnes. Francfort et al. (1995), partant de deux dimensions à savoir, individualisation versus gestion collective et réglementaire, et le degré d'instrumentation, dégagent cinq modèles de GRH que sont, la gestion du statut, la gestion individualisée, la gestion du parcours professionnel, la gestion multiforme et la gestion évolutive des relations humaines. De leur côté, Bolwijne et Kumpe (1996) voulant montrer l'évolution de la fonction RH, soutiennent qu'au cours des années 1960 caractérisées par la recherche du rendement, la GRH était réduite à un rôle de contrôle et de mise en adéquation des salariés aux besoins de la production. Dans les années 1970, la recherche de la qualité étant devenue un objectif stratégique, l'esprit de coopération et de communication a été favorisé, et les sanctions négatives ont été remplacées par des incitations positives. Les années 1980 caractérisées par la recherche de la flexibilité, ont permis le développement d'une GRH privilégiant la décentralisation de l'autorité, la recherche de la polyvalence, la capacité à travailler en équipe et de s'y adapter. Enfin, selon ces mêmes auteurs, dans les années 1990, avec l'importance accordée à l'innovation, la GRH a gagné en souplesse, ce qui lui a permis de valoriser les compétences au bon moment et au bon endroit. De même, Rojot et Le Flanchec (2004: 37) ont montré que les entreprises innovantes ont des pratiques nettement plus individualisantes, aussi bien en ce qui concerne l'évaluation, le recrutement, les rémunérations l'autonomie et le contrôle que les autres. Enfin, pour certains auteurs, les activités ressources humaines sont déterminantes pour l'atteinte des objectifs organisationnels (Becker et Gerhart, 1996; Meignant, 2000; Becker, Huselid et Ulrich, 2001).

Cependant, des recherches récentes confirment l'existence encore du modèle traditionnel de gestion des ressources humaines dans bon nombre d'organisations. Ainsi, d'après Bareil et al. (2002: 64), «la proportion de responsables des DRH qui continuent à travailler selon un modèle traditionnel centré sur la gestion administrative des conventions collectives est de 60%».

Qu'en est-il au niveau des PME béninoises? Ces organisations se retrouvent-elles dans ce processus d'évolution stratégique de leur fonction RH, considéré comme indispensable dans l'atteinte des objectifs organisationnels?

Comme nous l'avons annoncé précédemment, nous allons nous appuyer sur les travaux de Guérin et Wils (1992, 1993, 2002) qui considèrent la gestion stratégique des RH comme un processus à trois composantes à savoir, la planification, l'implantation et l'évaluation stratégique. L'existence de ces trois composantes dans les PME considérées, nous permettra d'y confirmer la présence d'une gestion stratégique des RH.

Malheureusement, cette fonction importante qui incombe aux responsables chargés de la GRH dans la plupart des entreprises béninoises semble quasi inexistante. Le constat amer est

que, certains parmi les responsables qui y sont chargés n'ont très souvent, ni la compétence ni la capacité de résoudre les problèmes sociaux. Legge (1978), en analysant ce genre de situation, constate que: «1) les dirigeants n'ont pas le réflexe ou le savoir-faire nécessaire pouvant leur permettre la mise en place d'un cadre intégré d'objectifs et de politiques qui, comme dans le cas des autres fonctions, puisse fournir des réponses cohérentes et efficaces aux problèmes anticipés; 2) les cadres hiérarchiques, en absence d'un tel cadre, ont de la difficulté à établir des liens entre les activités de gestion du personnel qu'ils assument et les critères de succès qui orientent et légitiment leur action; en conséquence, ils sous-estiment l'importance de la variable 'personnel' dans leur prise de décision». Face à cet échec, les cadres responsables chargés de la gestion du personnel se sont alors progressivement déchargés de cette responsabilité au profit des spécialistes en GRH engagés spécifiquement à cette fin (Janger, 1977); leur rôle est très limité. Néanmoins, nous pouvons dire que l'autorité est désormais partagée entre les cadres hiérarchiques et les spécialistes du service de personnel.

Ce mode d'organisation se retrouve encore aujourd'hui dans certaines organisations, car il favorise une uniformité de traitement, un meilleur contrôle et le développement des compétences au sein du service du personnel (Werther et al, 1990).

2. Méthodologie de la recherche

La quasi inexistence d'écrits en gestion des ressources humaines dans le contexte d'étude nous conduit à choisir une approche qualitative basée sur des entretiens semi directifs et en profondeur, finalement dans vingt-deux PME béninoises. Il faut noter que la notion de PME étant une notion floue et recouvrant plusieurs définitions, nous avons retenu comme PME dans le cadre de la présente recherche, les entreprises béninoises utilisant de façon permanente, trente (30) à moins de cinq cents (500) personnes, donc les PME de petites, moyennes et grandes tailles, et appartenant aux sous-secteurs d'activités économiques suivants: organisations publiques, textiles et fibres, pêche et dérivés, eaux et forêts, banques, assurances, transports et communications, agro-industries, bâtiments et travaux publics, hydro-carbures/gaz, imprimerie/presse, sécurité et gardiennage (voir tableau1 ci-dessous). La collecte des données a été réalisée par des interviews grâce aux questions formulées à partir des thèmes contenus dans un guide d'entretiens élaboré à cet effet (voir l'encadré ci-dessous).

2.1 Echantillon de l'étude

L'échantillon au départ était de trente neuf (39) PME sélectionnées à partir du répertoire des entreprises publié par l'INSAE-Bénin. Ce répertoire a l'avantage de donner une représentation des principaux secteurs d'activités économiques du Bénin. Sur le terrain, la sélection des PME a été faite par la méthode des quotas suivant deux critères : le critère du secteur d'activités économique (industries, commerce, services), se traduisant par le fait qu'au moins une PME de chaque sous-secteur doit être représentée dans chaque secteur considéré ; et celui de la taille des PME (petite, moyenne, grande tailles), mesurée selon l'effectif du personnel qui y travaille de façon permanente, afin d'avoir une bonne représentation des trois catégories de taille. Des trente neuf PME préalablement retenues, dix-sept (17) ont été écartées de l'étude, parce que ne disposant pas d'une GRH plus ou moins organisée, c'est-à-dire une GRH matérialisée par la présence d'une direction ou d'un service RH, d'un département ou d'une division RH chargé d'animer les activités RH. Car, il serait illusoire de retenir comme critère de sélection, uniquement les PME ayant formalisé la gestion de leur personnel. Ainsi, la taille de l'échantillon a été réduite à vingt deux (22) PME (voir tableau1 ci-dessous).

Tableau 1 : Echantillon prévu/échantillon final, taille des PME

Secteurs	Sous-secteurs ou PME	Echantillon prévu	Echantillon final	Taille des PME
Industries	Textiles et Fibres	4	1	Grande
	Agro-industries	4	2	Grande
	Pêches et dérivés	4	1	Petite
	Eaux et Forêts	3	1	Moyenne
	Bâtiments et travaux publics	5	2	Grande
Commerce	Hydrocarbure/Gaz	3	2	Grande
	Imprimeries/Presses	2	1	Petite
	Banques	4	4	Moyenne
	Assurances	3	3	Moyenne
Services	Organisations publiques	2	2	Moyenne
	Transports /Communications	3	2	Grande
	Sécurité/Gardiennage	2	1	Petite
TOTAL		39	22	-

Source : Compilé par nous-même

Ce tableau 1 ci-dessus permet de comparer l'échantillon prévu (39 PME) à l'échantillon final (22 PME). Lorsqu'on l'examine, on constate que certaines PME y sont totalement représentées par rapport à l'échantillon prévu. C'est le cas des banques (4 sur 4), des assurances (3 sur 3), et des services publics (2 sur 2). Ceci s'explique par le fait que ces PME ont toutes plus ou moins organisé la gestion de leur personnel.

Ainsi, l'échantillon final présente l'avantage de voir tous les sous-secteurs retenus au départ être représentés. Mais les résultats présentés et analysés n'en tiennent pas compte. De même, la faible représentation en nombre de PME de chaque sous-secteur dans l'échantillon final n'aurait pas permis de tirer des conclusions généralisables.

Finalement, les PME retenues se répartissent comme suit: PME de 30 personnes, 3 (13,65%) ; de 31 à 299 personnes, 10 (45,45%); de 300 à moins de 500 personnes, 9 (40,90%). Ces PME relèvent respectivement des secteurs de l'industrie 7, soit 31,82%; du commerce 10, soit 45,45%; et des services 5, soit 22,73%. Elles ont été retenues parce qu'elles possèdent une GRH plus ou moins organisée, que celle-ci fasse l'objet d'une formalisation fonctionnelle ou non.

2.2 Collecte, traitement et analyse qualitative des données

Une phase préliminaire au cours de laquelle cinq entretiens avec trois enseignants-chercheurs et deux assistants de recherche en GRH, a permis de valider le guide d'entretiens que nous avons élaboré à l'occasion de la présente recherche. Ce guide validé regroupe en dehors des caractéristiques relatives aux PME à l'étude, deux principaux points que sont, la place de la fonction personnel, de la fonction et des responsables RH ainsi que leur profil dans les différentes PME considérées, leur évolution ou non, et les différentes activités RH mises en place dans chacune de ces dernières (voir encadré ci-dessous).

Encadré : guide d'entretien**Guide d'entretien****1. Caractéristiques générales des PME**

- Secteur d'activité, taille, effectifs, nature, statut juridique, activités exercées.

2. Place de la fonction personnel, de la fonction et des responsables RH dans les PME considérées

- Position de la fonction personnel et celle de la fonction RH dans l'organigramme de chaque PME, le nom de la structure chargée de la GRH (direction, département, service, division), mission, défis à relever dans le domaine de la GRH et les moyens mis en œuvre.

- Nombre de personnes consacré à cette fonction (directeurs des ressources humaines, directeurs du personnel, directeurs administratifs, directeurs administratifs et financiers, chefs du personnel, chefs du département du personnel, chefs de divisions des ressources humaines).

- Leur profil ou niveau de qualification, leur ancienneté au poste, leurs parcours professionnels, le niveau d'étude et de formation du responsable des RH, sa participation aux prises de décision de la PME, la composition des activités du responsable des RH, les problèmes rencontrés dans l'accomplissement des tâches, l'évolution ou non de la fonction RH, place du responsable RH dans la PME, etc.

3. Organisation des différentes activités RH mises en place

- Recrutement et sélection,
- formation et perfectionnement,
- évaluation des performances,
- gestion des carrières,
- planification des activités RH,
- implantation des stratégies RH,
- évaluation des stratégies RH

2.2.1 Collecte des données

Sur la base du guide d'entretien validé, nous avons entrepris trente deux entretiens individuels semi-dirigés (Deslauriers, 1991) et en profondeur, d'une durée de trente à quarante minutes chacun et par jour (voir tableau 2 ci-dessous). Ces derniers ont été effectués en face à face avec les trente deux responsables des ressources humaines de différents niveaux hiérarchiques, sur leurs lieux de travail respectifs. C'est dire que ces entretiens ont été réalisés selon le cas, avec les directeurs des ressources humaines, les directeurs administratifs, les directeurs administratifs et financiers, les chefs de services RH, les chefs du personnel, les chefs du département du personnel et les chefs de divisions des ressources humaines des PME concernées. Cette distinction est nécessaire du point de vue des responsabilités assumées par chacun de ces responsables, car lors des entretiens, il leur a été demandé entre autres, le nom donné à leur poste, leur profil, l'existence, la mise en œuvre et l'évolution de la fonction RH ainsi certaines activités GRH dans leurs PME respectives.

Tous ces entretiens sont simultanément transcrits et enregistrés intégralement au fur et à mesure de leur déroulement, puis retranscrits après à la fin de l'opération, afin de détecter des passages éventuellement mal transcrits ou omis lors de leur déroulement. Ces interviews se sont déroulées suivant une programmation arrêtée de commun accord avec les intéressés (jour, heure et lieu), dans leurs différentes PME de décembre à janvier 2008. Les personnes interviewées appartiennent toutes à des PME situées dans la ville de Cotonou, capitale économique du Bénin. Le nombre d'entretiens par sous-secteur traduit le nombre de responsables des RH interviewé dans ce sous-secteur. Lors de la présentation des résultats, nous avons choisi d'utiliser pour eux tous, le terme 'responsables des RH'.

Tableau 2 : Echantillon de l'étude, taille des PME et nombre d'entretiens par PME

Secteurs	Sous-secteurs	Echantillon de l'étude	Taille des PME	Nombre d'entretiens/sous-secteur
Industries	Textiles et Fibres	1	Grande	3
	Agro-industries	2	Grande	3
	Pêches et dérivés	1	Petite	3
	Eaux et Forêts	1	Moyenne	3
	Bâtiments et travaux publics	2	Grande	2
Commerce	Hydrocarbure/Gaz	2	Grande	3
	Imprimeries/Presses	1	Petite	2
	Banques	4	Moyenne	4
	Assurances	3	Moyenne	3
Services	Organisations publiques	2	Moyenne	3
	Transports /Communications	2	Grande	2
	Sécurité/Gardiennage	1	Petite	1
TOTAL		22	-	32

Source : Compilé par nous-même

2.2.2 Traitement et analyse qualitative des données

Après la retranscription intégrale des entretiens, ces derniers ont fait l'objet d'une analyse thématique de leur contenu, méthode largement utilisée pour l'examen de discours et de données qualitatives (Bardin, 1977; Thiétart, 2003), et ce, après plusieurs lectures flottantes, afin de nous familiariser avec tout le contenu des entretiens réalisés. Cet exercice a permis d'identifier et de découper les fragments du discours des 32 participants en thèmes, sous-thèmes, puis en unités de significations ou catégories (Igalens, 1994), sans en rejeter a priori. Le principe de l'analyse de contenu repose essentiellement sur le choix de catégories significatives (Grawitz, 1996, Wacheux, 1996). Ainsi, cette étude des entretiens nous a permis de dégager cinq catégories représentatives de la perception des responsables RH interrogés sur les facteurs expliquant entre autres, l'évolution ou non de la GRH vers un caractère stratégique (voir tableau 3 ci-dessous).

3. Résultats et discussion

Cette analyse qualitative de contenu des entretiens a été renforcée par une étude approfondie des divers documents internes relatifs à la GRH (rapports d'activités, manuel de procédures, rapports de formation et recyclages, diagnostics des besoins en recrutement et formation, bilan social, etc.), ce qui a permis d'imprimer à l'étude perceptuelle, une dimension beaucoup plus objective. Ainsi, les caractéristiques générales des PME concernées, les caractéristiques des responsables RH, la place de la fonction personnel et de la fonction RH dans chacune des PME étudiées, les procédures relatives aux différentes activités étudiées que sont le recrutement et sélection, la formation et perfectionnement, l'évaluation des performances, la gestion des carrières, ainsi que le caractère stratégique de la GRH par la démarche de Guérin et Wils ont pu être différemment appréciés (voir tableau3 ci-dessous).

Tableau 3: Synthèse des résultats

Catégories	Thèmes ou sous-thèmes
1. Caractéristiques générales des PME	Secteur d'activité Effectif ou la taille de la PME (grande, moyenne, petite) Nature et statut juridique Activité exercée
2. Caractéristiques des responsables RH	Profil des responsables RH Poste occupé Parcours professionnels
3. Place de la fonction personnel et de la fonction RH dans les PME	Organisation de la fonction RH Mission de la fonction RH Principaux défis à relever Moyens mis en oeuvre
4. Organisation des activités RH	Recrutement et sélection Formation et perfectionnement Evaluation des performances Gestion des carrières
5. Caractéristiques de la gestion stratégique des RH selon la démarche de Guérin et Wils	Planification Implantation Evaluation

Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats obtenus

3.1 Caractéristiques des PME et des responsables RH

3.1.1 Caractéristiques des PME étudiées

La majorité des vingt deux (22) PME (toutes tailles confondues) dont les responsables des RH ont été interrogés sont des organisations anonymes (voir tableau 4 ci-dessous). Le secteur du commerce est le plus représenté (45,45%). Viennent ensuite l'industrie (31,82%) et les services (22,73%). 81,82% de ces PME sont membres, soit du Conseil National du Patronat béninois (CNP), soit de la Confédération des Employeurs du Bénin (CNEB). Il n'existe pas pour le moment au Bénin, l'association des directeurs et praticiens de GRH. On pourrait interpréter cette situation comme la conséquence de la faible importance accordée à la GRH dans les entreprises béninoises de façon générale.

Tableau 4: Répartition des PME étudiées selon leur statut juridique

Statut Juridique	Pourcentage
Organisation anonyme	50,00
SARL	27,27
PME individuelle	13,64
Organisation nationale	9,09
Total	100

Source: Compilé par nous-même

D'après les résultats de nos investigations, 77,27% des PME de l'étude ont leur GRH plus ou moins organisée, avec une structure ayant un statut, soit de direction (52,73%), soit de service (24,54%). Parmi elles, les banques, les assurances et les organisations nationales sont les plus concernées (40,90%) avec pour preuve, l'existence des divers documents relatifs aux activités de GRH mis à notre disposition. Pour les autres, il s'agit soit d'un département (8%), ou d'une division (10%), ne disposant pas pour la plupart, de documents relatifs à la gestion de leur personnel. Les différentes appellations ou titres donnés aux postes occupés par les responsables des RH interrogés montrent que la GRH n'est pas la seule et unique activité exercée par ces derniers (voir tableau 5 ci-dessous). C'est dire que la GRH n'est donc pas toujours prise en charge par un service spécialisé, même si c'est le cas dans certaines PME. Elle l'est également dans les PME telles que les agro-industries, les hydrocarbures et gaz, les bâtiments et travaux publics, par les services administratifs, administratifs et financiers, et les services comptables.

Tableau 5 : Titre du poste occupé

Titre du poste	Pourcentage
Directeur des ressources humaines	18,54
Directeur du personnel	13,19
Directeur administratif et financier	8,34
Directeur administratif	12,66
Chef du service RH	9,20
Chef du département RH	7,80
Chef du service personnel	7,54
Chef de division	22,73
Total	100,00

Source : Compilé par nous-même

3.1.2 Caractéristiques des responsables RH et le poste occupé

La plupart des responsables de GRH interrogés sont de sexe masculin, au nombre de trente, soit (93,75%) contre deux, soit 6,25% de femmes. Ceci porte à croire que la responsabilité de gérer les RH semble être avant tout une préoccupation des hommes. Dans l'organigramme de leurs PME respectives, 45% des responsables interrogés considèrent que la fonction RH occupe le second rang, donc après la direction générale ; 20% la placent au troisième rang, 8% au quatrième rang, 5% au cinquième rang et 3% au sixième rang. Par contre, 19% déclarent que cette fonction n'existe pas du tout dans leurs PME respectives.

Beaucoup de responsables ont un niveau d'études situé entre le baccalauréat plus deux ans, donc les titulaires de BTS (65%), le baccalauréat plus cinq ans, c'est-à-dire les administrateurs (25%) et le baccalauréat plus 6 ans ou administrateurs civils (10%). Dans la plupart des cas, ces responsables ont commencé à travailler très jeunes et ont pu accéder à cette fonction par des voies plus ou moins indirectes, contrairement à ce que l'on observe en marketing, en comptabilité et en finances où les responsables ont suivi des formations spécialisées. 45% des responsables RH avouent avoir commencé à travailler entre 21 et 25 ans ; 35% entre 25 et 30 ans. Parmi les titulaires de BTS, 39% ont affirmé avoir accédé à cette fonction par tests ou par concours directs, et 26% y sont arrivés par promotion interne. Au sujet de leur formation de base ou initiale, beaucoup de responsables déclarent avoir reçu une formation initiale en gestion des entreprises (48%), en finances/comptabilité (22%), en informatique de gestion (10%), en droit (20%). Cependant, environ 10% des responsables RH ont reçu une formation en GRH et sont employés à un poste lié à la GRH. Vu le faible nombre de responsables des RH ayant reçu une formation spécialisée en GRH, nous nous attendions à ce que la plupart des responsables interrogés considèrent respectivement leur position initiale occupée comme la meilleure préparant à la fonction RH. Mais beaucoup parmi eux (70%) nous ont déclaré que la fonction administrative prépare le mieux à ce poste de GRH. Dans l'accomplissement de leurs tâches, ils ne se contentent pas uniquement de leur formation de base ou initiale: 65% d'entre eux ont suivi après, des stages de formation de courte durée variant d'une semaine à trois mois, en GRH, en administration générale, en management, en finances/comptabilité. D'ailleurs, beaucoup de propriétaires dirigeants d'entreprises pensent que l'exercice des fonctions de responsables RH n'exige aucune formation spécifique, mais plutôt des personnes ayant une parfaite connaissance de l'entreprise grâce à leur ancienneté. Ce qui fait penser à l'idée que «plus on est ancien dans une entreprise, mieux on connaît les attitudes et comportements de ses membres, et mieux on peut les gérer» (Tidjani, 2000).

3.2 Place de la fonction et des responsables RH dans les PME béninoises

La fonction RH a pour mission essentielle de garantir les droits des travailleurs et de s'assurer de l'accomplissement sans faille de leurs devoirs. Autrement dit, le rôle de la fonction RH comme celui de toutes les autres fonctions de l'organisation est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité, c'est-à-dire l'adaptation à l'environnement externe, et de l'efficience, ou l'atteinte des objectifs au moindre coût. Ce rôle ne peut se réaliser que grâce au dynamisme des structures et la compétence des responsables qui y sont chargés. Mais qu'en est-il en réalité dans ces PME?

Bien que l'organisation de la fonction RH soit remarquable au niveau des banques, des assurances et des PME d'État, la plupart des responsables des RH interrogés (75%) déclarent que les activités qui les occupent le plus quotidiennement sont relatives aux tâches administratives, financières et comptables. Ce que confirment les propos de cet interviewé d'une des banques : *«Ici, je coordonne tout ce qui a trait à la mise à jour des fiches de présence des différentes catégories d'agents, les fiches de départs en congés, et celles de ceux qui vont à la retraite au cours de l'année». «Le DRH ou le SRH est là pour résoudre essentiellement les problèmes du personnel, que ce soit les absences, les départs ou les conflits...Assurer la bonne marche de tous les services, c'est-à-dire garantir de bonnes conditions de travail à tous les agents en général, et veiller en même temps à la rentabilité de l'institution...», a dit ce responsable des RH. «Bien que nous ne soyons pas à la prise des décisions, nous oeuvrons tous les jours pour la rentabilité de notre institution et en même temps nous assurons notre quotidien», a déclaré cet autre. Comme on le constate, le quotidien l'emporte sur le long terme dans les activités qui se trouvent être les leurs. C'est dire que la GRH n'est pas toujours l'œuvre des directions des RH ou des services compétents en la matière, même si c'est le cas dans d'autres organisations nationales. Les services administratifs, financiers et comptables y jouent également ce rôle.*

Comme le déclare ce responsable de la gestion des ressources humaines interrogé dans l'une des institutions d'assurances: *«L'existence, à plus forte raison, l'évolution de la fonction RH au sein de notre organisation ne semble pas l'ordre du jour... Non, cette ligne directrice n'existe pas ici! Cette fonction n'y existe pas..., et parler de son évolution!..Beaucoup parmi nous ignorent ce que c'est! .Nous gérons ici le quotidien...». «Il faut assurer la bonne marche de l'institution, tout en veillant sur notre qualité de vie au travail....C'est cela la réalité! La seule évolution que je connais, est l'utilisation généralisée de l'outil informatique. Et cela fait que le travail marche plus qu'avant». Comme le renchérissement ceux-ci*

Dans les PME individuelles (13,64%) où la majeure partie des activités à accomplir sont administratives, c'est le chef du département ou celui de division qui supervise l'ensemble des activités, déléguant à certains de ses assistants, les tâches administratives du personnel comme l'établissement des contrats, l'élaboration des fiches de paie, la sécurité sociale, etc., et aux autres, les tâches financières et comptables. Il n'existe pas de fonction RH dans ces PME compte tenu de leur taille.

Bien qu'ayant une formation de base en gestion des entreprises, ou en GRH, et même ayant bénéficié des formations professionnelles dans ce domaine, la plupart des responsables des RH (58%) nous ont déclaré qu'ils n'ont pu accéder à ce poste qu'après plusieurs années de service au sein de la même PME (8 à 10 ans) pour certains, (12 à 18 ans) pour d'autres. Par contre il y en a, relativement plus âgés, et après avoir pendant longtemps occupé d'autres fonctions dans la PME, ont pu accéder à ce poste de responsables des RH sans avoir reçu une formation dans ce domaine. Cela se remarque aisément à travers ces déclarations: *«J'ai pu accéder à ce poste après 15 ans de service en ce même lieu, et dont 7 années de collaboration*

avec l'ancien directeur administratif qui a trouvé mieux ailleurs... Cela n'a pas été facile non!». «Je n'ai aucune influence sur les décisions les plus importantes concernant le personnel de la maison!». «Je suis parfois invité aux réunions à titre consultatif parfois, ou d'observateur...!» «Tout se décide depuis la direction générale et je ne fais que de les appliquer ! ...C'est tout...Et c'est là ma participation!».

Concernant leurs rapports avec la hiérarchie, la majorité des trente deux (32) responsables des RH (52,73%) affirment être en contacts directs avec le directeur général, (48%) avec le directeur administratif, le directeur administratif et financier. C'est dire que ces responsables des RH participent plus ou moins à des réunions de direction dans leurs différentes PME, ce que justifient d'ailleurs ces propos: *«...A certaines réunions, nous jouons parfois le rôle de conseillers ou d'assistants (59,80%), parfois de coordonnateurs (34%), ou informons les décideurs (25%) de nos directeurs hiérarchiques respectifs sur des situations en vue des décisions idoines à prendre....».* Cette implication selon eux-mêmes, est relative dans la mesure où ils sont parfois exclus des décisions concernant certaines activités relevant de leur domaine de compétences telles que la formation et la rémunération du personnel. Le monopole de la décision concernant ces activités qui, normalement leur incombent, appartient aux directions générales.

Comme on le voit, nous pouvons dire qu'on est loin de parler d'une quelconque existence de la fonction RH, et à plus forte raison, de son évolution, si l'on se réfère aux tâches quotidiennes qui occupent le plus la plupart des 32 responsables des RH (directeurs, chefs de services, chefs de départements et chefs de divisions) interrogés.

3.3 Organisation des activités RH

Recrutement et sélection

Les procédures de recrutement et sélection observées dans les PME de grandes et moyennes tailles sont distinctes d'un groupe d'organisations à l'autre. Dans les organisations nationales, le concours ou les tests de sélection sont les voies privilégiées pour la plupart des recrutements effectués. Les besoins en personnels par catégories socioprofessionnelles ainsi que le budget à y allouer sont définis et arrêtés par poste à pourvoir, une année à l'avance par les différents ministères de tutelle et les différents comités d'administration des PME concernées. Une fois les besoins exprimés, le ministère de la fonction publique organise soit le concours direct, soit le test, et met à la disposition de l'organisation concernée les catégories de personnels dont il a manifesté le besoin. A entendre ce responsable des RH: *«C'est la direction générale qui manifeste son besoin en personnel au ministère de tutelle, ...Je ne suis pas impliqué...et c'est la fonction publique qui nous envoie les agents recrutés... C'est comme ç...Parfois, on a besoin de gens à recruter, mais il faut engager cette longue procédure... et cela décourage notre DG, qui ne peut rien tout seul à son niveau».* Toujours concernant ces PME d'État, les responsables des RH nous ont avoué que parfois, parmi les agents recrutés par la fonction publique et mis à leur disposition, certains n'ont pas le profil exigé par le poste à pourvoir. C'est dire que le clientélisme ou la politique continue d'avoir son mot à dire dans le recrutement et la sélection du personnel au niveau des organisations nationales.

Dans les PME privées par contre, plusieurs méthodes sont utilisées selon les catégories d'employés à recruter. Comme nous le déclare ce responsable des RH: *«Par exemple, s'agissant des ouvriers spécialisés ou des opérateurs, une fois les besoins exprimés par le responsable des RH et approuvés par la direction générale, les candidatures spontanées sont privilégiées compte tenu du nombre exorbitant de chômeurs qui caractérisent cette catégorie*

de demandeurs d'emplois». Quelle que soit la catégorie de travailleurs à recruter, certaines PME privées préfèrent s'adresser à des cabinets d'experts oeuvrant dans le domaine, qui recrutent et mettent à leur disposition les gens dont elles ont besoin. Cette façon de procéder met la PME hors de tout soupçon, et lui permet de réduire considérablement les charges de gestion de ces ressources humaines. Par contre, d'autres PME font appel aux annonces dans les journaux, mais aussi, elles prennent contacts directement avec les candidats surtout quand il s'agit «d'oiseaux rares». Comme le déclare cet ingénieur informaticien: *«Je suis ici pour quelques temps encore; ce qu'on me propose ailleurs est beaucoup mieux, mais...je suis entrain de réfléchir...je suis de ceux-là qui ont eu à forger la culture de cette entreprise... Ce n'est pas si facile....mais...!»*.

Quant aux PME individuelles, l'entretien de recrutement est la méthode de sélection du personnel la plus utilisée d'après les interviewés. Dans ce cadre, les salaires sont déterminés par les conventions collectives. Les «oiseaux rares» par contre, font l'objet de «bargaining power» avec les hauts dirigeants.

Aussi, des outils relatifs à la GRH tels que les fiches concernant les mouvements du personnel, les fiches de poste, celles de la gestion prévisionnelle des effectifs, les fiches de règlements des conflits font défaut surtout au niveau des PME individuelles, et pour peu, au niveau des autres organisations étudiées.

Formation et perfectionnement

Au niveau des PME de grande et moyenne tailles, quelles soient nationales ou privées, il existe un plan de formation par étapes et s'étendant sur toute l'année. Rares sont les organisations publiques béninoises qui n'organisent des sessions de formation à l'intention de leur personnel. Pour des formations à l'étranger, un plan annuel de formation est préparé chaque année par les entreprises et soumis aux ministères de tutelles sous forme de propositions pour amendements, avant son acheminement respectivement au ministère de la fonction publique et au ministère du plan, en vue des dispositions à prendre pour pouvoir faire bénéficier les intéressés. Quant aux formations programmées à l'intérieur du pays, elles se réalisent soit avec l'appui des cabinets d'experts dans le domaine sur une courte durée (1 à 5 jours), c'est souvent des formations de perfectionnement, soit avec des écoles nationales de formation. Dans ce cas, les durées de formation varient de un à trois mois, ou de trois à neuf mois selon les cas. Les responsables des RH interrogés avouent que les plans de formation ne sont jamais exécutés à 100%, à cause de la mauvaise planification des ressources humaines. Pour les perfectionnements, certains responsables des RH ne voient pas leur bien fondé, et les acceptent comme des occasions de distractions. Comme le déclarent ceux-ci: *«Cela permet aux gens de changer d'air pendant quelques jours...de sortir du trin trin quotidien»*. *«La formation, c'est une sorte de récompense aux plus méritants»*, a déclaré l'autre.

S'agissant des PME privées de grande taille, les plans de formation et de perfectionnement sont rigoureusement suivis parce qu'elles n'ont pas le choix, si elles doivent se maintenir face à la concurrence de plus en plus rude. Leur adaptation aux nouvelles technologies par le biais de ces formations et perfectionnements s'avère nécessaire. Les PME individuelles ne sont pas tellement concernées. Comme le soulignent ces responsables interrogés: *«Là où je travaille, personne n'a encore bénéficié de perfectionnement, avant de parler de formation»*...*«Nous ne savons rien de tout cela»*...*«Y en aura-t-il un jour? Nous n'en savons rien»*.

Evaluation des performances

En dehors des PME individuelles, nous avons vu comment le personnel est soumis à des évaluations, soit périodiquement (tous les trois mois), ou après un an d'activités. En effet, pour ces évaluations, des normes minimales de rendement définissent au préalable la contribution attendue de chaque travailleur. Il s'agit d'un formulaire regroupant un ensemble de critères auxquels le personnel doit répondre individuellement. Ces formulaires sont ensuite soumis à une analyse minutieuse par une commission, en vue de la note à lui attribuer et des décisions à prendre. Ainsi, au niveau des organisations nationales concernées par la présente étude, une note est attribuée au travailleur par son supérieur hiérarchique direct, une fois l'an. Celle-ci entre en ligne de compte soit dans l'attribution d'une prime de rendement dont le montant est fonction de la note obtenue, soit en vue de pouvoir bénéficier d'avancement de grade, entraînant ainsi une augmentation sensible de salaire. Généralement, tous les travailleurs obtiennent d'excellentes notes et bénéficient ainsi du montant maximal de la prime. Cette façon de procéder fait que beaucoup de responsables des RH considèrent l'opération d'évaluation comme *«une simple formalité administrative, un simple papier préparé juste avant la venue des représentants des organismes certificateurs»*. D'où le caractère subjectif de ces évaluations de façon générale.

L'avancement de grade en vue de changement d'indice salarial se fait au niveau d'une commission plus ou moins rigoureuse. Quant aux performances de l'organisation, elles s'évaluent à partir de la feuille de route adressée à chaque direction générale au début de leurs activités, et contenant les principaux objectifs à atteindre après 6 mois d'activités. Cette feuille de route est ensuite analysée à la fin de chaque période d'exercice par une commission mixte en vue de nouvelles décisions à prendre dans le cadre de l'atteinte des objectifs assignés à chaque organisation, qu'elle soit du secteur public ou privé. La plupart de ces évaluations ne sont jamais concluantes à 100%, surtout en ce qui concerne les PME d'Etat. Par contre le suivi de toutes ces actions est surtout remarquable au niveau des PME privées.

Gestion des carrières

Les responsables RH sont presque unanimes (98%) sur le fait que la gestion des carrières au niveau des organisations rencontre des problèmes liés surtout à la prolifération des conventions collectives toutes différentes dans le fond, et offrant des privilèges très importants à certaines catégories de travailleurs, ne favorisant pas de ce fait leur mobilité interne d'un corps professionnel semblable à un autre, ou d'un ministère de tutelle à l'entreprise.

Les statuts particuliers des différents corps de personnels, qui ne sont que des émanations du statut général des agents permanents de l'État, renferment des dispositions ne permettant pas un bon suivi de carrières des employés. A entendre ce responsable des RH: *«Le suivi de la gestion des carrières des agents est hypothéqué parce que les textes officiels qui le régissent comportent des dispositions toutes inapplicables»*. *«On en parle, mais les autorités gardent un silence coupable»*.

Au niveau des organisations privées, exception faite des PME individuelles, il n'existe pas une véritable gestion des carrières des employés, du fait de leur vulnérabilité face à la concurrence de plus en plus féroce surtout dans le secteur de l'industrie (agro-industries, pêches et dérivés). D'après les personnes interrogées (65% des DRH), *«Le manque d'opportunités de carrières au sein de ces entreprises privées, du fait de leur fragilité vis-à-vis de cette concurrence qui n'épargne aucun secteur d'activités économiques, est un sérieux*

handicap pour la mise en place d'une véritable gestion des carrières basée à la fois sur les vrais besoins organisationnels et humains». «Faut-il commencer par fermer les portes et partir, mais où?». A déclaré un DRH. «Dès lors, comment peut-on réfléchir sereinement à l'avenir des personnes?». «Au suivi réel de leurs carrières?». A poursuivi le même DRH. «Depuis un moment, la majorité des effectifs recrutés sont en CDD et non en CDI». «Et jusqu'ici, il n'y a pas de textes officiels dans l'administration publique comme au niveau du privé qui régissent leur gestion...». «Ce qui nous facilite beaucoup plus la tâche...», a fait observer un autre DRH interrogé.

Comme on peut s'en rendre compte, la gestion des carrières des travailleurs tant des organisations publiques que privées pose énormément de problèmes. Au niveau des organisations publiques par exemple, et aux dires des responsables des RH interrogés, les textes applicables en la matière sont le statut général des agents permanents de l'Etat et les statuts particuliers de chaque corps de travailleurs. Ces textes ont servi de base à l'élaboration des conventions collectives régissant l'ensemble des travailleurs des organisations nationales. Les organisations privées s'en sont inspirées pour élaborer les leurs. De façon générale, qu'il s'agisse du secteur public ou du privé, la progression normale d'un individu dans sa carrière connaît d'une part, un avancement automatique d'échelon tous les deux ans, ce qui lui permet de bénéficier d'une légère augmentation de salaire de base, et d'autre part, d'une promotion sur la base des critères de sélection des postulants, arrêtés par une commission. Le bénéficiaire jouit d'une augmentation de salaire beaucoup plus substantielle que dans le cadre de l'avancement automatique d'échelon. Mais en réalité, les choses ne sont pas si faciles. La lourdeur administrative fait que des retards importants allant de quatre, voire dix ans, sont observés avant que vous ne bénéficiiez de ces droits. Ce qui crée parfois des frustrations et des mécontentements dans les rangs des travailleurs.

Nous venons de faire le point sur l'état de la fonction, celui des responsables des RH, ainsi que les activités de GRH plus ou moins observées dans la plupart des PME béninoises. Essayons de vérifier si ces activités de GRH dans les PME concernées ont un caractère stratégique et ce, à partir de la démarche de Guérin et Wils (1992, 1993, 2002) selon laquelle une GRH est stratégique si elle comporte à la fois les trois volets à savoir la planification, l'implantation et l'évaluation.

Planification (stratégique) des activités de GRH

La planification (stratégique) en tant que l'outil assurant l'alignement externe et la cohérence interne de la GRH (London et al., 1990; Wils et al., 1991), la plupart des PME étudiées (86,36%) l'ont plus ou moins entreprise. Mais l'analyse spécifique de chacune d'entre elles montre des réalités disparates. Ainsi, pour les PME d'Etat, leur dépendance vis-à-vis des ministères de tutelle surtout en matière financière, les oblige à planifier à l'avance les budgets à consacrer non seulement aux diverses activités de GRH telles que la formation et le perfectionnement, le recrutement de nouveaux agents, les avancements et promotions, mais également à celles de production nécessitant des dépenses relatives aux divers achats. L'instauration de cet outil de gestion ne signifie pas que tout va pour le mieux dans les organisations concernées. En effet, d'après les documents consultés, hormis les banques et assurances, malgré la mise en œuvre de cet outil de gestion dans certaines PME de taille moyenne, des écarts importants s'observent entre les prévisions et les réalisations concrètes, surtout dans les domaines de recrutement, de la formation et du perfectionnement. S'agissant des PME privées de grande taille, la planification est vue comme un outil indispensable pour faire face à la libéralisation progressive de l'économie béninoise. Il s'agit d'une stratégie de survie de ces PME face à des barrières à l'entrée qui tendent à disparaître progressivement avec les accords de libre-échange conclus avec les partenaires commerciaux étrangers. Quant

aux PME individuelles, rien ne présage la planification de leurs activités qui se limitent à une gestion administrative quotidienne. Ceci s'explique non seulement par leur petite taille, mais également par leur manque de moyens.

Implantation des stratégies RH

L'implantation des stratégies RH ne se retrouve dans aucune des organisations étudiées. Les PME individuelles caractérisées par une gestion administrative quotidienne, ne sont pas concernées par une quelconque implantation des stratégies dans la mesure où la planification n'y est pas à l'ordre du jour. Quant aux PME nationales, leurs lourdeurs administratives et leur dépendance vis-à-vis des ministères de tutelle font qu'elles n'arrivent pas à mettre en place de véritables plans d'action opérationnels pouvant découler de leurs propres objectifs stratégiques. Il y a toujours des écarts entre les prévisions et les réalisations concrètes. C'est ainsi qu'on note des décalages importants entre le nombre de recrutements ou de formations prévu, et ce effectivement réalisé. Il en est de même des budgets alloués à certains postes de réalisations ou d'investissements. Dans le secteur public de façon générale, ces budgets ne sont réalisés qu'à hauteur de 45 à 60% en moyenne. S'agissant respectivement des PME privées de grande et moyenne tailles, malgré la définition d'objectifs clairs et précis et l'existence des moyens en vue de leurs réalisations, les résultats escomptés ne suivent pas toujours dans leur intégralité. Cette situation peut s'expliquer par un manque de cohésion au sein des groupes de travail, et par l'absence d'une culture d'entreprise fédératrice des efforts de tout un chacun. Aussi, l'incompétence de certains directeurs et responsables des RH et leur incapacité à réunir leurs collaborateurs autour des valeurs clés caractérisant leurs entreprises respectives, expliquent également les difficultés d'implantation des stratégies RH au niveau de chacune d'elles.

Evaluation des stratégies RH

L'évaluation des stratégies RH consistant à déterminer l'influence des différentes pratiques de GRH sur les performances de chacune des organisations étudiées n'est surtout observée que dans les banques et assurances où la GRH semble plus organisée avec l'existence de certaines structures telles que les directions, les services, les départements et les divisions des RH, et la mise en œuvre de la plupart des pratiques de GRH. Dans ces institutions, ces différentes pratiques de GRH subissent constamment de profondes modifications dans le sens de leurs améliorations, grâce au suivi rigoureux des plans d'actions stratégiques mis en place, nous ont déclaré les directeurs et les responsables des RH interrogés. Ces améliorations s'expliquent par des formations et perfectionnements continus des différentes catégories d'agents en vue de leur faire acquérir soit de nouvelles connaissances, soit de nouvelles compétences dans leurs différents domaines. Dans le cadre de ces formations, les banques font surtout appel à des formateurs étrangers qui leur reviennent quatre à six fois plus chers que si elles sollicitaient les mêmes services des formateurs locaux. Des recrutements sont organisés dans chacune de ces institutions conformément aux exigences des postes à pourvoir. Aussi, le recours à des expatriés pour des postes de direction est de plus en plus remis en cause surtout au niveau des assurances. Par contre dans le secteur bancaire, cette tendance prédomine encore de nos jours.

Cette évaluation, bien qu'en pratique au niveau de ces institutions, ne semble pas une question préoccupante au niveau de certaines PME privées de grande et de moyenne tailles. Comme le soulignent d'ailleurs Guérin et Wils (1993, 2002), l'évaluation constitue l'étape la moins développée par rapport à la planification et l'implantation. Or la planification, bien que mise en œuvre dans certaines PME béninoises, n'y est pas rigoureusement respectée. Il s'ensuit que la mise en œuvre de l'évaluation risquerait de mettre au grand jour l'ampleur des décalages

observés précédemment entre les prévisions et les réalisations, ce qui ne serait pas à l'actif des directeurs et responsables des RH des PME concernées. Aussi, dans le contexte béninois, la prédominance de l'affectif et de l'émotionnel dans les relations interpersonnelles empêche à notre avis, un regard d'évaluation objectif et sans concession sur les réalisations. Enfin, la mise en œuvre d'une démarche évaluative nécessite non seulement un important investissement en temps et en effort soutenu, mais également une entière disponibilité d'agents consacrés à cette activité au sein des structures RH, ce qui n'existe pas actuellement.

Conclusion

Ce travail de recherche s'est proposé de vérifier l'évolution de la gestion du personnel dans les PME béninoises en se basant sur la démarche de Guérin et Wils (1992, 1993, 2002) selon laquelle une GRH est stratégique si elle comporte les trois composantes que sont la planification, l'implantation et l'évaluation.

Le faible degré de développement des recherches en gestion des ressources humaines dans le contexte béninois nous a conduit à recourir à une approche qualitative matérialisée à travers trente-deux (32) entretiens individuels semi-directifs en profondeur dans vingt-deux (22) PME de grande, moyenne et de petite tailles, sur la base d'un guide d'entretien conçu à cet effet.

L'analyse de ces entretiens, combinée à une étude plus approfondie des différents documents internes à chaque organisation étudiée, nous a permis de faire ressortir dans un premier temps, les caractéristiques générales desdites organisations (secteur d'activité, taille et statut juridique) ainsi que le profil et le sexe des responsables des RH qui y travaillent. En effet, les PME de grande, moyenne et de petite tailles y sont toutes représentées avec un statut juridique variant d'organisations anonymes, nationales, SARL, aux individuelles. La majorité des responsables des RH sont de sexe masculin, avec un niveau d'études du supérieur.

En dehors des PME individuelles qui ne sont pas concernées par la fonction RH du fait de leur petite taille, cette fonction se retrouve plus ou moins dans certaines organisations que sont les banques et assurances, caractérisée par la présence des structures (directions, services, divisions des RH) et la pratique de certaines activités de GRH. En effet, certains responsables des RH participent aux réunions de direction et interviennent uniquement auprès de leurs directeurs hiérarchiques respectifs en tant que conseillers, assistants, coordonnateurs ou informateurs. Ils passent plutôt l'essentiel de leur temps à gérer «le quotidien», donc à exécuter des tâches opérationnelles, administratives, alors qu'ils auraient préféré se consacrer aux tâches de conception relevant beaucoup plus de la GRH.

Les procédures observées dans les recrutements et sélections sont distinctes d'une organisation à l'autre, mais généralement entachées d'irrégularités. Les concours directs ou les tests de sélection sont les voies privilégiées pour la plupart de ces recrutements. S'agissant de la formation et du perfectionnement, les responsables des RH interrogés avouent que les plans de formation et de perfectionnement existent mais ils ne sont jamais exécutés à 100% à cause des failles observées dans la planification de ces activités. Pour ce qui est de l'évaluation des performances, des normes minimales de rendement définissent au préalable la contribution attendue de tout un chacun. Au niveau de la gestion des carrières, les responsables RH sont presque unanimes sur le fait que cette activité rencontre des difficultés

surtout dues à la prolifération des conventions collectives toutes différentes les unes des autres, et dont l'application leur pose de sérieux problèmes.

A l'exception des PME individuelles où la gestion des ressources humaines est réduite à une gestion administrative quotidienne et où il n'existe aucune planification, seules les banques, les assurances et les PME nationales que privées ont plus ou moins entrepris une planification de leurs activités de GRH. Mais l'analyse spécifique de chaque catégorie d'organisations fait apparaître des réalités disparates. Ainsi, pour les PME nationales, c'est leur dépendance du budget de l'Etat qui les oblige à planifier à l'avance les budgets à consacrer aux différentes activités de GRH. S'agissant des banques, des assurances et autres, la planification y est vue comme une obligation pour faire face à la libéralisation progressive de l'économie béninoise. Il s'agit d'une stratégie de survie de ces PME face à des barrières à l'entrée qui tendent d'ailleurs à disparaître avec les accords de partenariat entre pays.

S'agissant de l'évaluation des stratégies RH, elle n'est observée que dans certaines organisations que sont les banques et les assurances. Par contre dans les autres organisations, la planification n'étant pas rigoureusement mise en œuvre, sa mise en œuvre risquerait de mettre au grand jour l'ampleur des décalages observés entre les prévisions et les réalisations, ce qui ne serait pas à l'actif des directeurs et responsables des RH des organisations concernées

Quant à l'implantation de la stratégie RH, elle ne se retrouve dans aucune des organisations étudiées du fait non seulement des difficultés rencontrées dans la mise en pratique de ces stratégies et des insuffisances dans le processus de leur élaboration, mais aussi de l'absence des pratiques évaluatives conséquentes.

Ainsi donc, les résultats auxquels nous sommes parvenu nous permettent de dire que la GRH des organisations étudiées se caractérise encore par une prédominance des aspects opérationnels, traditionnels. L'aspect stratégique demeure encore inexistant, non seulement du fait des insuffisances dans le processus d'élaboration des stratégies et des difficultés de sa mise en œuvre, mais aussi, de l'absence des pratiques évaluatives objectives dans les organisations étudiées.

Comme on le remarque, les résultats de cette recherche sont partiels. Il serait par exemple intéressant de repartir sur une meilleure représentativité des secteurs suivant les trois catégories «grande», «moyenne» et «petite», à partir du critère de la taille des effectifs, dans la mesure où celle-ci constitue l'un des déterminants les plus importants de la façon dont les PME vont évoluer vers un caractère stratégique.

Aussi, pouvons-nous nous poser la question de savoir si les conditions d'évolution de ces organisations étudiées, vers un caractère stratégique des RH sont-elles réunies en vue d'une comparaison internationale?

Bibliographique

- Amadeu J.F. et Rojot, J. (1996), «Gestion des ressources humaines et relations professionnelles», Litec.
- Andrews, J. (1985), «On the Horns of a personnel dilemma», *Personnel Journal*, 64(6), 92-98.
- Bardin, L. (1977), «L'analyse de contenu», Paris, PUF, le Psychologue.
- Bareil, C., Boudrias J-S et Savoie A. (2002), «Les pratiques renouvelées de gestion des ressources humaines dans le réseau montréalais de la santé et des services sociaux», *Gestion*; 27 : 3, 64-73.
- Becker B. et Gerhart B. (1996), «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects», *Academy of Management Journal*, 39 : 4, 779-801.
- Becker B.E., Huselid M.A. et Ulrich D. (2001), «*The HR Scorecard*», Boston.
- Beer et al. (1984), «Gestion des ressources humaines: Perspective du directeur général», Madrid, Ministère du travail et de la sécurité sociale.
- Beer, M. et Spector, B. (1985), «Corporatewide Transformations in Human Resource Management», dans Walton, R. et Lawrence, P. (dir) *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston (Mass) : Harvard Business School.
- Beer, M. (1997), «The transformation of human resource: function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role», *Human Resource Management*, vol. 36, n°1, pp. 49-56.
- Bélanger, L., Petit, A. et Bergeron, J.L. (1983), «Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée», Chicoutimi: Gaétan Morin.
- Besseyre-des-Horts, C.-H. (1988), «Vers une gestion stratégique des ressources humaines», Paris: Édition d'Organisation.
- Bolwijne P., Kumpe T. (1996), «About facts, fiction and forces in *Human Resource Management*», *Human systems management*, 15: 3, 161-172.
- Bosquet, R. (1982), «Évolution et perspective de la fonction personnelle», dans: Weiss, D. et Morin, P. (dir.), *Pratique de la fonction personnel*, Paris: Éditions d'Organisation.
- Cannac, Y. et La Cegos (1985), «La bataille de la compétence». Paris: hommes et techniques.
- Carrière J. et Barrette J. (2005), «Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configurations », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 22: 4, 302-315.
- Dolan, Shimon L., Schuler, S. Randall et Chrétien, Lise (1988), «Gestion des ressources humaines», Québec, Ed. Trécane, 453 p.

- Doucet, R. (1991), «L'éthique et la gestion des ressources humaines», *Gestion*, mai, 70-77.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. (1995), «Les mondes sociaux de l'entreprise», Desclée de Brouwer.
- Grawitz, M. «Méthodes des sciences sociales», 10^{ème} édition, Paris, Dalloz.
- Guérin, Gilles et Wils, Thierry (1992), «Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé», Québec, Les Presses de l'Université de Montréal, 276 p.
- Guérin G., Wils T. (1993), «Sept tendances clés de la nouvelle GRH», *Gestion*. 18 : 1, 15-25.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1997), «L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec». *Relations Industrielles*, 52 : 1, 61-90.
- Guerin G. et Wils T. (2002), «La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, 27 : 2, 14-23.
- Harvey, J. (1986), «Nine Major Trends in HRM», *Personnel Administrator*, novembre, 102-109.
- Haurant, Michel (1984), «Pratique de la direction d'entreprise en pays neuf», Paris: Éditions Hommes et Techniques.
- Sheppec, M.A. et Militello, J. (2000), «Strategic HR configurations and organizational performance», *Human Resource Management*, 39: 1, 5-16.
- Horwitz, F. (1990), «HRM : An ideological perspective», *Personnel Review*, 19(2),10-15.
- Kochan T.A. (1997), «Rebalancing the role of human resources», *Human Resource Management*. 36 : 1, 121-127.
- Jalbert, F. (1989), «Les ressources humaines: atout stratégique». Paris: L'Harmattan.
- Janger, A. (1977), «The Personnel Function: Changing Objectives and Organization», *Report* n° 712. Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Ladouceur, J. (1983), «Gestion efficace du personnel», Moncton, Editions d'Acadie.
- Leclerc, M. (textes colligés par) (1993), «Le gestionnaire: un acteur primordial en gestion des ressources humaines», Québec, Presses de l'Université du Québec, 161 p.
- Legge, K. (1978), «Power, Innovation and Problem Solving», in *Personnel Management*, Londres: McGraw-Hill.
- Lynch, J. (1989), «Organizational Flexibility», *Humane Resource Planning*, 12(1), 21-28.
- Mackay, L. et Torrington, D. (1986), «The Changing Nature of Personnel Management», Londres: IPM.
- Meignant A. (2000), «Ressources humaines, déployer la stratégie», Paris : Editions Liaisons.

- Miles, R., (1965), «Human Relations or Human Resources? *Harvard Business Review*, juillet-août, 148-153
- Miller, F. B., (1959), «The personnel dilemma : profession or Not», *Personnel Journal*, 38, 53-56
- Morgan, G., (1989), «Image de l'organisation», Québec, Presses de l'Université Laval.
- Monie, R. (1986), «De l'évaluation du personnel au bilan annuel», Paris, Éditions d'Organisation.
- Peretti J-M. (1999), « Performance et globalisation », *Personnel*. 397, 71-74.
- Pichault, F. et Nizet, J. (2000), «Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique», Paris, Editions du Seuil, Coll. Points/Essais, Série «Sciences humaines».
- Racine, L. (1991), «L'éthique et les affaires», *Gestion*, mai, 51-56.
- Rayer, J. (1991), «Parole de D.R.H.: la fonction ressources humaines en évolution», Paris, les Éditions d'Organisations
- Rojo, J. et Le Flanchec, A. (2004), «Une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 51, 24-38.
- Storey, J. (1989), (dir), «New perspectives on Human Resource Management», Londres: Routledge.
- Taylor, F.W., (1967), «The Principles of Scientific Management», New York: Norton.
- Thiétart, R-A. (2003), «Méthodes de recherche en management», 2^{ème} édition, Dunod.
- Tidjani, B., «Le profil du responsable du personnel au Sénégal: le discours et la réalité», *Africa Development*, Vol. XXV, N^{os} 1 & 2.
- Tyson, S. et A. Fell (1986), «Evaluating the Personnel Fonction», London, Hutchinson.
- Tyson, S. (1987), «Management of personnel function», *Journal of Management Studies*, septembre, 523-532.
- Ulrich D. (1996), «Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results», Harvard Business School Press.
- Ulrich D. (1997), «Human Resource champions : the next agenda adding values and delivering results», Harvard Business School Press.
- Ulrich D. et Smallwood, N. (2005), «HR's new ROI: return on intangibles», *Human Resource Management*, 44: 2, 137-142.
- Wacheux, F. (1996), «Méthodes qualitatives et recherche en gestion», Paris, édition Economica.

- Walton, R. et Lawrence, P. (1985), «Human Resource Management Trends and Challenges», Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Werther, Jr., Davis, Keith et Lee-Gosselin, Hélène (1990), «La gestion des ressources humaines», Montréal, McGraw-Hill, 170 p.
- Youndt, M.A. et Snell, S.A (2004), «Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance», *Journal of Managerial Issues*, XVI: 3, 337-360.
- Zaoré, Roger (Textes colligés par) (1994), «Le sens de la personne en gestion des ressources humaines», Québec, Éditions Murielle Gagné.