**REPUBLIQUE DU BENIN**

*******

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

**********

**UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)**

**********

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)**

**********

**LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (LARPEDO)**

**********

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de**

# LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

**OPTION** :

Sciences de Gestion

**SPECIALITE** :

Gestion des Ressources Humines

## L'INFLUENCE DES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS DE L'AGENCE BENINOISE DE SECURITE SANITAIRE DES ALIMENTS


**Réalisé par :**

Sènami Charline ALLODJI & Dénise A. K. SOMONIN


**Sous la direction de :**

**Maître de stage :**

Mr MEDETON A. Romaric

Chef Service Ac
et des Ressources

**MAITRE DE MEMOIRE :**

Emmanuel Cossi HOUNKOU

ulaire des Universités du

**COMPOSITION DU JURY :**

Président : Dr AGOSSOU Patrice Aimé

Membres : 1- Dr ACAKPO Rachidi

2- Mr MERE GODE Constant

Mention : Bien

27 Décembre 2021

# AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

## DEDICACE 1

A

- Mon père ALLODJI Louis ;
- Ma mère ANATO Rose.

**Sènami Charline ALLODJI**

## DEDICACE 2

A

- Mon père SOMONIN Boniface ;
- Ma mère AGBODJA Justine.

**Dénise A. K. SOMONIN**

## REMERCIEMENTS

Notre formation à la FASEG a été rendu possible grâce au Dieu tout puissant à qui nous ne finirons jamais de dire remercie pour ses hauts faits dans cette année. Ce présent rapport n'aurait pu être rédigé sans l'apport effectif et soutenu d'un certain nombre de personnes. Nous remercions :

- le Professeur Dénis ACCLASSATO HOUENSOU, le Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- le Docteur WOTO Théophile, le Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- le Professeur Emmanuel Cossi HOUNKOU notre maître de mémoire pour avoir accepté d'encadrer ce travail malgré ses nombreuses occupations ;
- Tous les encadreurs du Laboratoire LARPEDO pour leur disponibilité et leurs suivi envers nous dans la réalisation de ce projet de recherche ;
- le Sieur Sètondji Epiphane HOSSOU, le Directeur Général de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) pour nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de l'ABSSA ;
- le Sieur Romaric MEDETON, notre maitre de stage pour sa disponibilité dans le cadre de la réalisation de ce mémoire ;
- tout le personnel de l'ABSSA ;
- les Honorables membres du jury, pour avoir accepté apporter leurs appréciations à ce travail en vue de son amélioration ;
- tous nos frères et sœurs et amis pour leurs soutiens ;

Nos remerciements vont également à l'endroit de tout le corps professoral de la FASEG pour son meilleur encadrement.

Nous remercions également tous nos parents qui ont luttés et mis à notre disposition les moyens financiers et matériels, leurs sages conseils et encouragements.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | | |
|---|---|---|
| **ABSSA** | **:** | Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments |
| **AC** | **:** | Agence Comptable |
| **AI** | **:** | Auditeur Interne |
| **DC** | **:** | Direction des Contrôles |
| **DPPC** | **:** | Direction des Politiques et Programmes de Contrôles |
| **FASEG** | **:** | Faculté des Sciences Economiques et de Gestions |
| **GRH** | **:** | Gestion des Ressources Humaines |
| **MAEP** | **:** | Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche |
| **PRMP** | **:** | Personne Responsable des Marchés Publics |
| **RH** | **:** | Ressources Humaines |
| **RQ** | **:** | Responsable Qualité |
| **SA** | **:** | Secrétariat Administratif |
| **SARH** | **:** | Service Administration et Ressources Humaines |

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Sexe des répondants ..... e
Tableau 2 : Niveau Hiérarchique ..... e
Tableau 3 : Participation à une formation dans l'Agence ..... e
Tableau 4 : Perception des agents sur la fréquence de participation à une formation ..... f
Tableau 5 : Formation faite sur demande ..... f
Tableau 6 : Perception des agents sur l'amélioration des compétences après formation ..... f
Tableau 7 : Amélioration de la performance de l'Agence par la formation ..... g
Tableau 8 : Perception des agents sur la rémunération comme source de motivation ..... g
Tableau 9 : Les conditions de travail comme sources de motivation ..... g
Tableau 10 : Les autres sources de motivation des agents ..... h

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique1: Sexe des répondants……33
Graphique2: Niveau hiérarchique…….34
Graphique3: Participation à une formation dans l'agence……..34
Graphique4: Perception des agents sur la fréquence de participation à une formation……35
Graphique5: Formation faite sur demande……36
Graphique6: Perception des agents sur amelioration des competences après formation.....36
Graphique 7: Amélioration de la performance de l'agence par la formation……37
Graphique 8: Perception des agents sur la rémunération comme source de motivation…..…38
Graphique 9: Les conditions de travail comme sources de motivation……..……..38
Graphique 10: Les autres sources de motivation des agents……39

# SOMMAIRE

INTRODUCTION ..... 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE ..... 4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude ..... 5
Section 2 : Cadre théorique de l'étude ..... 12
CHAPITRE II REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ..... 15
Section 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche ..... 16
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude ..... 29
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES ..... 33
Section 1 : Présentation et analyse des résultats ..... 34
Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales ..... 40
CONCLUSION ..... 43
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE ..... d

## RESUME

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) et l'influence des pratiques RH sur la performance des organisations reste et demeure un problème majeur. Ainsi, de nos jours, on constate que cette fonction n'est pas prise au sérieux par les dirigeants. L'objectif général de notre étude est de monter que les pratiques RH ont une influence sur la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments. Pour atteindre cet objectif, deux (02) hypothèses sont retenues. La vérification de ses hypothèses a conduit à des résultats qui ont montré qu'il existe une corrélation positive entre les pratiques RH que sont la formation et la motivation ; et la performance organisationnelle. Pour cela une analyse de la performance organisationnelle de l'ABSSA a été faite à travers quelques indicateurs pour montrer l'importance de la performance organisationnelle dans l'Agence. C'est pour cela, à base des données de nos enquête et questionnaires, nous avons retenu des limites à l'application des pratiques RH auxquelles nous avons apporté quelques suggestions.


**Mots clés : pratique RH ; performance organisationnelle ; formation ; motivation**


## ABSTRACT

The management of human resources and the influence of HR practices on the performance of organizations remains and remains a major problem. Thus, nowadays, we see that this function is not taken seriously by the leaders. The general objective of our study is to show that HR practices have an influence on the organizational performance of the Benin Food Saferty Agency. To achieve this objective, two (02) hypotheses are retained. The verification of these hypotheses has led to results which have shown that is a positive correlation between the HR practices of training and motivation; and organizational performance. For this, an analysis of the organizational performance of ABSSA was made through a few indicators to show the importance of organizational performance in the Agency. This is why, based on the data from our surveys and questionnaires, we have retained limits to the application of HR practices to which we have made some suggestions.


**Key words: HR practices; the performance of organizations; training; motivation**

# INTRODUCTION

Le monde contemporain, dans sa globalité, est en constante évolution ; tout change, apparait, disparait et se transforme. L'organisation institutionnel se plie, volontairement ou pas, à cette réalité et se trouve régulièrement bouleversée. L'administration étant la partie la plus visible de l'organisation de l'Etat, il est ainsi normal de constater qu'elle se modifie au gré de ses changements. Pour être performantes, les entreprises publiques 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. La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. La Gestion des Ressources Humaines, longtemps vue comme une simple fonction support, est dorénavant celle qui permet le plus à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Chrétien et Al 2005). Les enjeux de la Gestion des Ressources Humaines deviennent de plus en plus importants et les attentes envers elles sont plus pressantes.

Depuis plusieurs années, les ressources humaines (RH) sont au cœur du débat sur les sources de la performance organisationnelle » Ghada.Raad Elles qui constituent le capital immatériel de toute entreprise requièrent une attention particulière dans le sens de son bien-être au travail pour la réalisation des objectifs de l'organisation, qui par ricochet concourt à la performance de l'organisation. La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens du processus qui mène au résultat (action), Bourguignon (2005). Par référence à ce qui est dit plus haut, l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments, un établissement public à caractère scientifique dont les objectifs ne sont pas des moindres, se doit d'avoir une politique RH cohérente pour avoir et maintenir toujours performant ses RH, vu l'importance de ses activités.

C'est pour s'inscrire dans cette logique que le présent travail portera sur **« L'INFLUENCE DES PRATIQUES RH SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PUBLIQUES : CAS DE L'AGENCE BENINOISE DE SECURITE SANITAIRE DES ALIMENTS »**. Notre étude traite de l'apport de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, à la performance organisationnelle en vue d'identifier la combinaison idéale des pratiques RH qui contribuent au mieux à la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments.

Pour mener à bien cette étude, nous avons réparti le travail en trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre institutionnel, problématique et objectif de l'étude, le second chapitre aborde la revue de littérature, les hypothèses et le cadre méthodologique de l'étude et le troisième chapitre est consacré à la présentation, l'analyse des résultats et implications managériales.

# CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la présentation générale de la structure sur laquelle porte notre étude : l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA).

## Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Dans cette section, nous allons aborder dans un premier temps la présentation générale de l'ABSSA à travers son historique, son fonctionnement, ses objectifs et ses différents domaines de compétences puis dans un second temps le déroulement de notre stage.

### Paragraphe 1 : Présentation générale de l'ABSSA

Ce paragraphe concerne l'historique, les objectifs, les attributions, les missions, le fonctionnement et l'organisation de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments.

#### 1.1-Localisation

L'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) est située dans le département du Littoral, Commune de Cotonou, au quartier Menontin dans la ruelle se trouvant entre la station SONACOP et Canal 3 Bénin, 1ère rue à droite, 1er immeuble à gauche.

#### 1.2-Historique de l'ABSSA

L'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) est un établissement public à caractère scientifique créer en République du Bénin par le décret N°2011-113 du 08 mai 2012 portant création, attribution et fonctionnement de l'ABSSA et est régie par la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion financière et est placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP).

#### 1.3-Objectifs, mission, attribution et valeurs de l'ABSSA

##### 1.3.1-Objectifs

L'agence a pour objet d'assurer la sécurité sanitaire des produits au niveau de tous les maillons de la chaine alimentaire, en conformité avec les exigences internationales en matière d'innocuité des produits alimentaires, de protection de la santé des animaux et de préservation des végétaux.

### 1.3.2-Mission

L'agence a pour mission, la gestion des risques, l'évaluation des risques et la communication sur les risques. Elle exerce les activités de contrôle de la qualité et de sécurité sanitaire des aliments. L'agence exerce les organes de contrôles externes au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, une mission de conseil et de régulation. Elle a un rôle de veille, d'alerte et un devoir d'information et de garantie de transparence pour la mission confier à ces institutions.

### 1.3.3-Attribution

L'agence a pour attribution de :

- recueillir, rassembler et analyser les données scientifiques et techniques afin de caractériser les risques ;
- fournir des avis scientifiques et de l'assistance techniques dans les domaines de compétences définis ;
- réaliser des études relatives à l'évaluation des risques sanitaires, zoo-sanitaires, phytosanitaires et ichtyo-sanitaires ;
- réaliser les contrôles sanitaires et de qualité conformément aux domaines d'habilitation définis par les textes en vigueur ;
- fournir aux décideurs des informations et des données pour asseoir les orientations de politiques en matière de gestion des risques pour élaborer les textes législatifs et règlementaires sur des bases scientifiques en proposant aux autorités, en vue de leur permettre de prendre des mesures appropriées, toutes mesures de précaution et des préventions des risques sanitaires liés aux aliments destinés à l'homme et aux animaux et en mettant en place les mécanismes du réseau d'alerte chargé de la veille et de la transmission rapide de l'information.
- donner aux autorités compétentes, dans un souci d'harmonisation et d'actualisation, des avis relatifs à la réglementation existante ou future, y compris la transposition ou l'implémentation des règlementations régionales ou internationales ;
- assurer la communication sur les risques ;
- participer aux travaux des organismes de concertation, de coopération et d'expertise de sécurité sanitaire aux plans régional et international ;
- apporter un soutien scientifique et technique aux associations de consommateurs ;
- coordonner les activités des institutions de contrôle ;

- assurer le rôle de régulateur pour les organes de contrôle relevant de la compétence des autres Ministères sectoriels avec lesquels elle établit des conventions de collaboration.

### 1.3.4-Valeurs

L'ABSSA joue un rôle important dans la surveillance des contaminants en vue de la protection de la santé des consommateurs, mais aussi pour donner confiance aux instituteurs internationales et aux opérateurs économiques. Elle prône des valeurs d'éthique, de transparence, de loyauté, de confidentialité, de morale et de fermeté dans le respect des lois et des normes en matière de sécurité sanitaire des aliments.

## 1.4-Fonctionnement organisationnelle de l'ABSSA

L'agence assure sa mission à travers divers organes :

### 1.4.1-Le Conseil d'Administration

Il est l'organe de décision de l'Agence. Il est investi des pourvoir les plus étendus pour agir au nom de l'agence ou autoriser tous actes ou opérations relatives à son objet social et délibérer sur toutes les questions relatives aux fonctionnements de l'agence. Le Conseil d'Administration est composé de neuf (09) membres nommés par décret pris en conseil des ministres pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une seule fois.

### 1.4.2-Le Directeur Général

L'ABSSA est géré par un Directeur Général nommé par décret pris en conseil de ministres sur proposition de Ministre chargé de l'Agriculture parmi les cadres de la catégorie A1 ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction Publique ou parmi les cadres de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique et ce conformément au mécanisme de dotation des hauts emplois techniques en vigueur.

Le directeur général est chargé de la gestion et de la coordination des activités de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA).

### 1.4.3-Le Secrétariat Administrative

Il a pour missions :

- d'assurer le traitement, la ventilation et le classement des « courriers arrivée » et « courriers départ » ;
- de mettre à jour les correspondances ;
- d'assurer le pré archivage des documents de l'agence ;

- exécuter toutes autres tâches relevant du secrétariat.

### 1.4.4-L'Agence Comptable

Elle a pour mission d'assurer la gestion financière, comptable, budgétaire, administrative et matériel de l'ABSSA à travers :

- le Service Financier et Comptable ;
- la Caisse ;
- le Service Matériel ;
- le Service de l'Administration et des Ressources Humaines.

### 1.4.5-La Direction des Politiques et Programmes de Contrôle

Elle a pour mission d'assurer l'évaluation des risques sanitaires par les experts et de soutenir les structures de gestion des risques et le système d'alerte et de gestion des crises. La DPPC est répartie en des services et des points focaux aux seins des autres ministères :

- Service Coopération Planification et Suivi-Evaluation ;
- Service Evaluation et Communication des Risques ;
- Service Informatique et Pré archivage ;
- Chargé de la surveillance des contaminants et Additifs Alimentaires ;
- Chargé de la réception et envoi des échantillons ;
- Chargé du Suivi Evaluation.
- Les Points focaux : ils servent de relais entre l'agence et les institutions de contrôle externes du MAEP et ont pour rôle essentiel de transmettre toutes les informations relatives à l'évaluation des risques dans leur secteur et d'assurer le suivi des orientations nationales définies par l'Agence en matière d'évaluation des risques au niveau des institutions où ils sont détachés.

### 1.4.6-La Direction des Contrôles

La DC a pour mission de prévenir l'introduction et assurer le contrôle de la propagation de nuisibles de quarantaine, de surveiller les intrants agricoles chimiques et de contrôler la propagation d'organismes nuisibles de quarantaine et d'animaux ravageur de végétaux ; assurer la protection de la santé animale, des produits animaux et des intrants vétérinaires ; mettre en œuvre la règlementation relative à la sécurité des produits halieutiques et aquacoles. Elle est composée du :

- Service des Contrôles Sanitaires et de la Qualité ;

- Les Inspecteurs Sanitaires.

### 1.4.7-Le Responsable Qualité

Le RQ placé sous l'autorité du DG a pour mission de suivre le système de management de la qualité suivant les exigences.

### 1.4.8- L'Auditeur Interne

Sous la responsabilité du Conseil d'Administration l'AI a pour mission d'assurer le respect et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion à travers une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur la gestion de l'Agence.

### 1.4.9-La Personne Responsable des Marchés Publics

Sous la responsabilité du Directeur Général, la PRMP a pour mission de mettre en œuvre et de conduire les procédures de passation et d'exécution des marchés publics jusqu'à la désignation de l'attributaire et l'approbation définitive du marché.

## 1.5-Infrastructure, ressources humaines et matérielles

### 1.5.1-Infrastructure

L'ABSSA est organisée en un département administratif. L'infrastructure qui l'abrite comporte principalement un bâtiment qui dispose du rez-de-chaussée et de deux étages où sont réparties les différentes directions et services.

### 1.5.2-Ressources Humaines

L'ABSSA dispose d'un personnel qualifié, dynamique, dévoué à sa cause dans une bonne ambiance de travail.

### 1.5.3-Ressources Matérielles

Pour bien mener ses activités, l'ABSSA dispose d'un certain nombre d'équipements parmi lesquels nous pouvons cités : des bureaux, des ordinateurs, des imprimantes, des photocopieuses, appareil de reliure, des réfrigérateurs et congélateurs pour la conservation des échantillons etc.

## 1.6-Domaine de compétence de l'ABSSA

Les savoirs faire de l'ABSSA sont :

- la certification sanitaire obligatoire des produits agricoles et denrées alimentaires ;

- l'autorisation de mise sur le marché des produits alimentaires ;
- le contrôle des opérateurs agroalimentaires ;
- le contrôle de la qualité sanitaire des produits agricoles et denrées alimentaires ;
- la surveillance des contaminants ;
- l'évaluation, la gestion et la communication sur les risques sanitaire et phytosanitaire.

L'ananas étant l'un des produits phare au Bénin, le gouvernement a mis en place au sein de l'ABSSA des conditions pour faciliter l'exportation vers les marchés régionaux et internationaux.

### 1.7-Clients et partenaires de l'ABSSA

Les principaux clients et partenaires de l'ABSSA sont : ENABEL, LCSSA, Pafilav, Ministère de l'Environnement, Ministère de la Santé, Ministère du Commerce, FAO, l'UE, les Directions techniques (DPV, DPH, DE, DANA), PROCAR, les Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP), les producteurs, les transformateurs du secteur agroalimentaire, les importateurs et exportateurs, les associations de consommateurs, les chercheurs, etc.

## Paragraphe 2 : Déroulement de stage

Dans ce paragraphe, il sera question de rendre compte de l'organisation de notre stage, des tâches exécutées, des acquis et des difficultés rencontrées au cours de ce stage.

### 2.1-Organisation du stage, services parcourus et tâches exécutées

#### 2.1.1-Organisation du stage

Dans le but d'approfondir et de pratiquer nos connaissances théoriques en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) d'une part, et de nous acquitter de notre devoir académique d'autre part, nous avons sollicité et obtenu un stage académique à l'ABSSA.

Ce stage a duré trois (03) mois allant du 26 juillet au 25 octobre 2021.

Par les lettres n° 3672 2021/DG/ABSSA/MAEP/AC/SARH/SA et n° 3273 2021/DG/ABSSA/MAEP/AC/SARH/SA du 26 juillet 2021 portant autorisation de stage, nous avons été mis à la disposition du Service de l'Administration et des Ressources Humaines.

#### 2.1.2-Service parcouru et tâches exécutées

Notre stage s'est déroulé au sein du Service de l'Administration et des Ressources Humaines (SARH) de l'ABSSA au cours duquel nous avons effectués certaines tâches.

Le SARH a pour mission d'assurer la mise en œuvre de la gestion et de la régularisation des effectifs de l'ABSSA.

A cet effet, nous avons pris part à :

- **La gestion des stagiaires**

Elle consiste à :

- enregistrer les demandes de stage reçues ;
- appeler les stagiaires pour voir leur disponibilité à commencer les stages ;
- rédiger les autorisations de stage ;
- créer un dossier pour chaque stagiaire ;
- accueillir et diriger les stagiaires vers leurs services d'accueil ;
- rédiger les notifications de fin de stage ;
- rédiger les attestations de stage sur présentation d'un rapport de stage par la personne concernée ;
- ranger les dossiers des stagiaires.

- **La gestion des absences**

Elle consiste à :

- arrêter le cahier de présence des stagiaires à 8h15 min
- rédiger les autorisations d'absences et de congés ;

- **La gestion du personnel**

Elle consiste à :

- ranger et classer les dossiers du personnel ;
- partager les contrats de travail ;
- établir les bordereaux pour la transmission des pièces ;

### 2.2-<u>Acquis de stage et difficultés rencontrées</u>

- **Acquis de stage**

Notre stage à l'ABSSA nous a permis d'intégrer la vie de cette organisation nous permettant d'acquérir aussi bien le savoir, le savoir-faire que le savoir-être tant sur le plan professionnel que sur celui personnel.

**Sur le plan personnel**, notre stage nous a permis d'apprendre les habitudes, comportements à adopter dans le milieu de travail et envers les agents. Nous avons pu nous rendre compte par nous-mêmes des réalités du monde de travail.

**Sur le plan professionnel**, le stage nous a permis de donner une dimension plus pratique à nos connaissances théoriques acquises lors de notre formation. Nous sommes dorénavant un peu mieux outillés à ce stade pour prétendre au marché de l'emploi. En somme, nous avons pu, lors notre stage à l'ABSSA, nous rendre compte de nos lacunes, mais nous avons aussi pu nous familiariser avec le monde professionnel et avons pu évoluer sur le plan personnel au cours de ses trois (3) mois.

- **Difficultés rencontrées**

Ce stage nous a été très utile en ce qu'il nous a permis de rendre plus poli nos connaissances antérieures et d'en acquérir de nouvelles. Toutefois, il urge de noter que tout ceci n'a pas été gagnée d'avance car nous avons rencontré des plusieurs difficultés. Il s'agit entre autres de :

- l'insuffisance de temps pour effectuer nos recherches ;
- la non-disponibilité de certains agents pour répondre à nos préoccupations diverses ;
- la réticence de certains agents à nous fournir des informations nécessaires pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation.

## Section 2 : Cadre théorique de l'étude

Cette session est consacrée à la problématique, intérêt et les objectifs de l'étude.

### Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

#### 1.1-Problématique de l'étude

L'administration publique est l'un des piliers sur lequel l'Etat se base pour amorcer son développement. Sa mission est de mettre en œuvre des politiques publiques, des services publics ou accessoirement des biens et services marchands ou non marchands sans prétention au titre de services publics. L'une des préoccupations de l'Etat est la recherche d'une

administration publique plus performante. Elle doit pouvoir accomplir ses objectifs et ses missions de façon efficace. C'est dans cette optique que l'Etat se voit faire appel à la gestion des ressources humaines. Le véritable avantage ou atout compétitif aujourd'hui, celui sur lequel reposent tous les autres avantages est celui des RH (Louarn et Wils 1988).

En effet, l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) ; annexe du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) est une société étatique qui est chargée de la gestion des risques, de l'évaluation des risques, de la communication sur les risques et exerce les activités de contrôle de la qualité et de sécurité sanitaire des aliments. Nous avons constaté au cours de notre stage, qu'elle dispose de personnels à cet effet, qui dans un climat de convivialité, travaillent tous à l'accomplissement de ses tâches, qui n'est pas des moindres. La Gestion des Ressources Humaines est une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise. Attachée et limitée autrefois à la gestion du personnel dans le sens administratif du terme, ce métier est aujourd'hui en situation d'apporter toute la valeur ajoutée qu'il est capable de générer. C'est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité de l'organisation. Elle intervient à tous les stades de la vie des salariés dans l'entreprise, depuis leur entrée jusqu'à leur sortie.

La Gestion des Ressources Humaines dispose de certains outils tels que : la formation et la motivation pour atteindre ses objectifs que sont : recruter de nouveaux salariés, motiver et fidéliser ceux déjà en poste, développer les compétences. Ces outils ou pratiques RH sont des variables très importantes dans l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise.

L'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments dispose d'un service des Ressources Humaines qui se charge de faire usage des outils ou pratiques RH dans le fonctionnement de l'entreprise. Au regard de ses faits, nous nous posons la question de savoir **: quel sont les pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui influencent la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments ?**

Pour répondre à cette question générale, nous posons les questions de recherches spécifiques suivantes :

- **QS1 : la formation contribue t-elle à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'ABSSA ?**

- **QS2 : la motivation du personnel a-t-elle une influence sur la performance organisationnelle de l'ABSSA ?**

### 1.2-Intérêt de l'étude

Notre étude peut être une occasion pour l'ABSSA de connaitre l'importance des pratiques RH dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle sera un complément aux études déjà fait sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques.

Ensuite il s'agira pour le service ressources humaines ainsi que le personnel d'acquérir de nouvelles connaissances et de travailler davantage à l'amélioration de leur performance au sein de l'Agence.

Pour nous-mêmes, cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances acquises au cours de notre formation et notamment sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques.

## Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

### A- Objectifs général

L'objectif général de cette étude est de prouver que les pratiques RH ont une influencent sur la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments. De cet objectif général découle les objectifs spécifiques que sont :

### B- Objectifs spécifiques

Notre objectif spécifique sera divisé en deux autres objectifs

- **objectif spécifique 1 :** apprécier l'influence de la formation sur la performance organisationnelle de l'ABSSA ;
- **objectif spécifique 2 :** analyser l'incidence de la motivation du personnel sur la performance organisationnelle de l'ABSSA.

# CHAPITRE II REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Il est présent dans ce chapitre la revue de littérature à travers le point de vue des auteurs sur l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle des entreprises publiques, la formulation des hypothèses et le cadre méthodologique de l'étude.

## Section 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche

La revue de littérature se définit comme le point des connaissances sur les problèmes en résolution. Elle se réalise à base d'ouvrages rédigés par différents auteurs. Elle comporte la clarification conceptuelle, la revue théorique et la revue empirique.

### Paragraphe 1 : Revue de littérature

#### I. Clarification conceptuelle

Elle permet de passer en revue certains auteurs qui ont abordé tout ou en partie des concepts à la présente étude, les analyses faites et les conclusions auxquelles ils ont abouti. Ainsi, nous devons savoir ce à quoi abouti les pratiques RH.

##### A-Influence

Il existe plusieurs définitions du mot influence.
En psychologie, l'influence est le processus par lequel une personne fait adopter un point de vue à une autre.
Selon le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE, l'influence est définie comme une action qu'une personne exerce sur une autre, une conviction délirante d'être soumise à une force extérieure qui commande les pensées et les actes. C'est aussi l'action exercée sur quelqu'un ou quelque chose et le mot se traduit par effet. Dans le cadre de notre travail la définition que nous donne LE PETIT LAROUSSE est la mieux adaptée.

##### B-Ressources Humaines

Richesse et moyens humains dont une organisation peut disposer pour améliorer ses résultats, facteurs humains de production sur lequel il faut investir au même titre que les machines, potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et améliorer ses résultats (Adjiwanou, 2007).

### C-Pratiques RH

Les pratiques RH sont l'ensemble des activités volontaires retenues parmi la gestion des ressources humaines de manière globale, visant l'atteinte de résultats concrets. Ce sont les activités exercées dans une organisation pour gérer efficacement les employés. Schuler et Macmillan (1984) utilisent l'expression « besoins d'infrastructure » pour décrire les pratiques RH. Par besoins d'infrastructure, ils entendent les activités nécessaires pour une gestion efficace des ressources humaines d'une entreprise. Plus précisément, l'objectif de ces activités consiste à attirer, retenir et motiver les employés. Dans le cadre de notre étude, nous parlerons des pratiques RH à savoir : la formation, le recrutement et la motivation du personnel.

### D-Formation

Selon Thierry (2003), la formation est l'action de se doter des moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle en lien avec un donné en vue d'atteindre un objectif. Dans le dictionnaire LAROUSSE, la formation est définie comme l'action de former, action de donner à quelqu'un ou à un groupe les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité. Ainsi, Peretti (1998) définit la formation comme ensemble d'actions, de moyens, méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre leurs objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir leurs tâches actuelles et futurs. A l'ABSSA, nous avons les formations qualifiantes. Elles sont de courte durée et visent l'adaptation rapide du salarié à son poste de travail à travers une formation de perfectionnement l'évolution des exigences du poste (esprit qualité, intégration ou utilisation d'une technologie nouvelle, nouvelle organisation du travail…).

### E-Motivation

La notion de motivation tend à se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, ce dernier s'engageant alors de manière totale, volontaire et naturelle dans la réalisation de sa tâche. Selon le dictionnaire LAROUSSE, la motivation est ce qui motive, explique, justifie une action quelconque.

### F-Motivation au travail

La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus.

### G-Performance

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celle-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur (Zineb). Dans la littérature en gestion, la performance est perçue comme une notion complexe et floue (Otley, 1999 ; Bouquin, 2009 ; Bourguignon, 2009). Le terme n'est soit pas clairement défini, il est implicite ; soit il est défini de nombreuses façons, en fonction des sujets ou objets de recherche (Bourguignon, 1995). Otley (1999) définit une entreprise performante comme « celle qui atteint avec succès ses objectifs ; en d'autres termes, c'est celle qui a implémenté de manière efficace une stratégie appropriée ». Pour Bouquin (2009), une organisation performante est celle qui parvient à « satisfaire les attentes des parties prenantes en agissant sur le niveau de ces attentes et/ou en s'organisant pour produire le surplus rétributif attendu par ces dernières ». Dans ce cadre, la performance d'une organisation induit la satisfaction des parties prenantes et l'alignement stratégique. Bourguignon (1995) explique que la performance en gestion recouvre trois sens : l'action, le résultat et le succès. L'auteur propose alors la définition suivante : « la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition délibérément « floue ». Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement. Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif, à un résultat attendu et quel que soit le domaine. Lebas et Euske (2007**,** p 125) notent que le mot performance est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion les termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance. Quant à P**.** Lorino (1997), « est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »

### H- La performance organisationnelle

Elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. ISSOR considère cette performance comme une performance portant sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ces éventuelles conséquences de nature sociale ou économiques. Elle se définit aussi comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenue des moyens mis en œuvre. Il est important pour une organisation de pourvoir la mesurer. L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. Une organisation est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis. L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution de coûts.)

### I-Entreprise publique

Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

## II. Revue Théorique

En effet, différentes approches théoriques concluent à ce lien mais aucune n'est véritablement capable de confirmer pertinemment la relation « pratiques RH-performance ». Néanmoins, trois principales approches reviennent souvent et sont utilisées dans plusieurs études : l'approche universaliste, l'approche contingente et celle configurationnelle.

### A-Approche universaliste

L'approche universaliste stipule que certaines pratiques ressources humaines appelées « bonnes pratiques » ont un effet significativement positif sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte au sein desquelles elles sont introduites. En effet, certains chercheurs adoptent une démarche universaliste en affirmant que certaines pratiques RH donnent toujours les meilleurs résultats. Cette approche est également appelée « Best practices » et « One best way » (Frimousse, 2005 ; Mc Mahan et alii, 1999). L'« universalité » selon le

TLFi 1 est le caractère de ce qui s'étend à tout, de ce qui embrasse tout, d'où l'appellation de cette approche de « universaliste » car elle affirme justement que certaines pratiques RH sont meilleures et plus universelles que d'autres et peuvent s'appliquer à toute organisation quel que soit son contexte. En général, les partisans de cette approche s'intéressent au lien entre une pratique RH prise individuellement, par exemple le travail en équipe (Bayad et Liouville, 2001 ; Banker, Field, Schroeder and Sinha, 1996) et la performance de l'organisation. Si ce lien est positif, on qualifie la pratique étudiée de « best practice ». Cependant, aucune liste des meilleures pratiques RH n'a été adoptée à l'unanimité par les chercheurs même si plusieurs auteurs ont essayé d'identifier un ensemble de meilleures pratiques (Bayad et Liouville, 2001 ; Delaney & Huselid, 1996 ; Delery & Doty, 1996). L'hypothèse implicite de ces auteurs est que les effets positifs, des différentes meilleures pratiques, sont additifs (Bayad et Liouville, 2001 ; Becker & Gerhart, 1996). Il est à préciser aussi que l'approche universaliste reste attachée à la motivation au travail. Selon Ndao (2011), la motivation joue un rôle intermédiaire dans la relation entre les pratiques ressources humaines et la performance. Elle s'articule aussi autour de trois principes : « supériorité et universalité de certaines pratiques RH », « sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance », « autonomie et additivité » (Ndao, 2011). Le premier principe de cette approche avance que certaines pratiques ressources humaines sont supérieures à d'autres et peuvent être employées dans n'importe quel contexte et tout type d'organisation. Le deuxième principe stipule que les pratiques RH engendrant une performance financière sont préférées aux autres. Le troisième principe soutient que chaque pratique RH a un effet individuel sur la performance de l'entreprise sans devoir prendre en compte le contexte d'affaires (Chrétien et al., 2005 ; Pfeffer et Veiga, 1999). La vision universaliste s'est appuyée sur les fondements théoriques provenant de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de celle de l'agence (Chrétien et al, 2005). En maîtrisant et valorisant les ressources humaines, l'entreprise peut acquérir un avantage compétitif lui permettant une pérennité et une optimisation de sa performance. La théorie des coûts de transactions a des implications importantes dans la conception des pratiques RH car ces dernières participent à la formalisation des transactions. Quant à la théorie du capital humain, elle part du fondement selon lequel le niveau des connaissances des employés est l'une des clés de la création d'une valeur économique. La fonction RH est du coup responsable de rendre le capital humain plus performant et a pour mission, entre autres, de veiller sur ce dernier (Ndao, 2011 ; Wright et McMahan, 1992 ; Youndt et al, 1996 ; Arcand, 2000 ; Arcand et al, 2002 ; Delery et Doty,

1996 ; Allani-Soltan et al, 2004 ; LunaArocas et Camps, 2008). Les responsables RH vont intégrer dans leur gestion les pratiques ressources humaines capables d'améliorer l'efficience du capital humain.

Plusieurs études empiriques se sont basées sur le modèle universaliste afin de démontrer l'impact des pratiques RH sur la performance socio-économique de l'entreprise. Sans s'arrêter sur les différentes appellations et typologies, les pratiques les plus pertinentes restent : la rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, le recrutement, la planification des RH, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la sécurité d'emploi (Ndao, 2012 ; Chandler et McEvoy, 2000 ; Fabi et al, 2004 ; Lacoursière et al, 2002 ; Chretien et al, 2005 ; Allani-Soltan et al, 2004 ; Delery et Doty, 1996 ; Youndt et al, 1996 ; Ichniowski et al, 1997 ; Guérin et al, 1997 ; Tzafrir, 2006). Parmi les différentes études empiriques présentes dans la littérature notre choix se porte sur celles de Chrétien et al. (2015), Liouville et Bayad (1995) et Ndao (2012). Notre choix est fondé sur la diversité des contextes qu'il offre du fait que chacune des enquêtes effectuées se situe dans un continent différent (Amérique, Europe et Afrique).

Les limites de cette approche ont été relevées dans plusieurs recherches sur la gestion internationale des ressources humaines par des chercheurs qui lui reprochent sa simplicité. Becker et Gerhart (1996) affirment qu'il n'y pas de recette magique concernant les meilleures pratiques à expliquer, si ce n'est la mise en œuvre d'un système de pratiques RH conçu pour soutenir l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques. Barney et Wright (1998) soutiennent que n'importe quelle pratique RH individuelle est facilement imitable et ne peut donc fournir un avantage compétitif à long terme, car un compétiteur finira par l'imiter. Les partisans de l'approche contingente avancent, de ce fait, qu'exporter des pratiques RH qualifiées d'universelles sans pour autant tenir compte du contexte culturel est une source d'échec (Frimousse et Peretti, 2005 ; Hofstede, 1987). Face à l'approche universaliste, les facteurs de contingences se réaffirment (Frimousse et Peretti, 2005). Même si les entreprises sont soumises à des obligations fondamentales universelles (engagement pour la qualité…), l'interprétation et les modalités locales d'expression de ces aspects restent le plus souvent spécifiques (Frimousse et Peretti, 2005 ; Prime, 2001 ; Peretti, 2002). Certes, la GRH est universelle mais elle prend des formes diverses selon les contingences locales (Frimousse et Peretti, 2005 ; Boukraa, 2004).

### B-Approche contingente

L'approche contingente propose une nuance à celle universaliste (Hounkou, 2011 ; Fabi, et al 2004), et suggère que les pratiques RH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation. La théorie de la contingence (Pugh, Hickson, Hinings & Turner, 1969) amène à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente (Bayad et Liouville, 2001). La stratégie de l'organisation est considérée comme facteur primaire de contingence (Delery & Doty, 1996 ; Youndt et al., 1996). S'ajoute à cela, l'environnement de l'entreprise qui, lui aussi, est un facteur influant l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise. Les partisans de cette approche avancent que le fait seul d'adopter des pratiques RH universelles n'est guère suffisant pour donner à l'entreprise un avantage compétitif. Ils confirment qu'il faut aligner les pratiques RH retenues à la stratégie globale de l'entreprise et prendre en compte les caractéristiques de l'environnement de leur application. Par exemple, il serait improbable de mettre en place un système de rémunération variable dans une chaîne industrielle ou qu'une banque copie le système des pratique RH d'une entreprise agricole. Les environnements interne et externe ainsi que les stratégies de ces entreprises diffèrent et doivent être pris en considération lors du choix et mise en œuvre des pratiques RH afin d'assurer une optimisation de la performance de l'organisation. Le modèle contingent s'est appuyé sur les fondements théoriques provenant essentiellement de la théorie comportementale des ressources humaines et la théorie de l'agence. Selon les travaux de Porter (1996), la stratégie mobilise tous les autres facteurs organisationnels pour augmenter la valeur créée par l'entreprise. C'est donc l'ajustement des décisions RH à la stratégie qui est source de performance (Ndao, 2012 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Maybe et al, 2004 ; Arcand, 2000 ; Delery et Doty, 1996). Les pratiques ressources humaines ne sont, de ce fait, utiles que s'ils s'alignent sur des facteurs de contingence organisationnels dont la primauté revient au facteur « stratégie » (Ndao, 2012). Différentes études empiriques s'appuient sur cette approche pour essayer d'expliquer comment les pratiques RH pourront interagir avec la stratégie de l'organisation pour augmenter la performance de l'entreprise (Fabi et al, 2004). Ces études ont remis en cause l'influence universelle des pratiques RH (Huselid, 1995 ; Hunter, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996).

Les limites de cette approche se résume cependant dans le fait que certains chercheurs pensent que les pratiques RH sont par évidence intégrées aux stratégies de l'entreprise (Ulrich, 1997 et

Brown et al., 2009), une situation qui objecte l'approche de la contingence et nous pousse à nous demander si les principes contingents et universalistes se diffèrent autant (Ndao, 2012). Même si différentes études ont validé la pertinence de l'approche contingente qui consiste à aligner les pratiques RH aux facteurs contingents dont la stratégie, le fait d'étudier les pratiques RH individuellement est contesté. Vient alors l'approche configurationnelle qui étudie des ensembles de pratiques RH au lieu de les étudier individuellement.

### C-Approche configurationnelle

L'approche configurationnelle énonce que lorsque les pratiques RH sont considérées dans un système cohérent, elles ont un effet plus élevé sur la performance de l'entreprise que lorsqu'elles sont considérées individuellement. La théorie de la configuration est fondée sur trois principes : le principe holistique, l'agrégation de typologie en partant des types idéaux et le principe d'équifinalité. Selon cette théorie, il y a un effet de synergie entre les éléments d'un ensemble, chaque élément prend son information des autres et agit sur eux. Aussi, les configurations ne sont nullement des rituels inchangeables mais des profils idéaux desquels les entreprises doivent se rapprocher. Le troisième principe d'équifinalité indique la possibilité d'obtenir des résultats identiques à partir de configurations différentes (Ndao, 2012 ; Charrette, 2010 ; Jalette et Bergeron, 2002 ; Miller, 1996). Considérant que les pratiques RH prises isolément ont un effet limité sur la performance, l'approche configurationnelle remet en cause l'approche universaliste et trouve que la perspective contingente est insuffisante. Elle intègre à cette dernière le principe d'ajustement horizontal. Ainsi, les pratiques RH doivent être considérées dans un système cohérent et être complémentaire afin d'impacter positivement et efficacement la performance de l'entreprise ; et puis s'harmoniser avec les principales contingences organisationnelles (Ndao 2012 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Fericelli et Sire, 1996). Cette approche est plus complexe et complète, à notre sens, que les deux autres approches. Elle cherche à trouver la combinaison idéale des meilleurs pratiques RH tout en l'alignant sur la stratégie de l'entreprise pour assurer une optimisation des performances économique, financière et sociale. Autrement dit, l'intérêt de cette approche porte sur le fait de recourir à un système cohérent de pratiques RH regroupées à l'intérieur d'une grappe3. Pour mieux comprendre le principe de ce modèle configurationnel, prenons à titre d'exemple le cas d'une entreprise qui investit dans sa politique de recrutement afin d'attirer les meilleurs talents sur le marché. Si cette entreprise n'étudie pas en même temps sa politique de rémunération pour la rendre attractive, elle trouvera du mal à fidéliser ses recrues

et aura gaspillé ses efforts d'optimiser sa politique de recrutement. Le mieux est de voir tout le processus de ses pratiques RH et les considérer dans un système cohérent pour avoir un meilleur résultat. Aussi, une entreprise qui met en place un système de rémunération incitatif et variable doit par la même occasion étudier ses circuits d'information pour s'assurer que ses employés seront bien informés et comprendront le nouveau système de rémunération, ce qui leur permettra de bien en profiter et du coup être plus performants. Les partisans de cette approche jugent qu'il faut rechercher la manière adéquate de définir et mettre en place une architecture des pratiques RH idéale afin d'augmenter la performance de l'organisation. Ils exigent des alignements horizontal et vertical dans la relation pratique RHperformance. L'alignement horizontal s'accomplit en ayant une cohérence des pratiques RH et celui vertical se conçoit en alignant ces pratiques avec la stratégie de l'entreprise. Les études empiriques validant cette approche ne sont pas abondantes, à notre connaissance, comme celles qui ont eu recours à l'approche universaliste. Nous citons, parmi les études visant à confirmer l'approche configurationnelle, celles de : Arcand et Baldegger, 2005 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Barraud-Didier et al., 2003 ; Delery & Doty, 1996 ; MacDuffie, 1995 et Arthur, 1992,1994. Nous présenterons ci-après l'étude de Barraud-Didier et al. (2003) car nous trouvons convaincante et originale leur méthodologie qui a consisté à tester les pratiques RH dans un système de grappe et ensuite les tester individuellement, l'étude de Arcand et Baldegger (2005) qui apporte un éclairage nouveau à cette importante problématique et l'étude de Carrière et Barrette (2005) qui ont choisi de tester les deux perspectives de contingence et de configuration auteurs ont identifié cinq dimensions des pratiques de mobilisation : Les pratiques de responsabilisation, de rémunération, d'identification, de communication et de formation. Ils ont administré, aux DRH des entreprises

Les limites de cette approche consistent dans le peu de clarté et de spécificité des liens qui unissent les pratiques RH ce qui fait en sorte que les systèmes de gestion sont souvent conçus en vase clos. Ce manque de cohérence crée très souvent des effets nuisibles et non la synergie attendue. Plusieurs chercheurs ont mis en évidence des exemples d'effets nuisibles engendrés par les incohérences entre les pratiques RH. A ce jour, la complémentarité des pratiques RH (cohérence horizontale) reste un des maillons faibles de la gestion stratégique des ressources humaines (Carrière et Barrette, 2005).

### C- Approche Systémique

L'approche systémique est une approche qui consiste pour une personne extérieure à un système à conduire une action de changement en réponse à la demande d'un élément « décideur » en s'appuyant sur les concepts systémiques. Cette démarche s'appuie sur la définition préalable de résultats à atteindre et sur l'ajustement de processus cohérents par rapport aux objectifs fixés. L'approche systémique fait référence à une méthode d'analyse, une façon de traiter un système complexe avec un point de vue global sans se focaliser sur les détails. Elle vise à mieux comprendre la complexité sans trop simplifier la réalité. Par exemple, elle évite de diviser les systèmes en sous-ensembles indépendants ou d'isoler un facteur comme on le fait généralement avec une approche plus analytique. C'est un moyen d'identifier les propriétés plus émergentes spécifique à un niveau d'organisation. Plus généralement, elle favorise la conception et la communication de la complexité d'avantage par le biais de modèles qu'avec une analyse complète. Pour y parvenir, il faut faire preuve de pragmatisme dans la définition des limites et des échelles spatio-temporelles du système étudié. Le système, concept de base de l'approche systémique, est un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres en formant un tout. On dit qu'un système est ouvert lorsqu'il est en contact avec un environnement qui peut le transformer. Tout système s'organise, spontanément ou de façon intentionnelle, en fonction d'un ou plusieurs buts. Explicites ou implicites, ces buts répondent généralement à un besoin de survie ou de développement propre au système. En effet, l'environnement contient des éléments potentiellement influents sur le système, soit parce que le système lui-même émet des flux qui vont faire réagir son environnement, soit tout simplement parce que l'environnement, par définition, évolue. En réalité, l'un et l'autre sont en perpétuel interaction et mutation de telle sorte que l'un ne peut être considéré sans l'autre. Il existe dans l'environnement d'un système des éléments qui ont une action motrice ou une action de déblocage sur le changement à réaliser et qu'il importe d'identifier et de prendre en compte. Les limites définissent les frontières du système et de la partie de l'environnement à prendre en compte. Si dans certains cas, ces limites sont faciles à circonscrire, elles sont parfois imperceptibles et leur repérage nécessite une recherche particulière. L'analyse de la nature et de la fréquence des relations entre les éléments permettra de les déterminer. Les limites d'un système ne sont pas toujours ce que l'on croit.

L'approche systémique est très certainement une approche de notre temps pour rénover en profondeur management et organisation pour les rendre plus en harmonie avec la vague de digitalisation en cours où les aspirations désormais exprimées par tous les acteurs du travail.

## III. Revue Empirique

L'approche empirique de l'étude vise à mettre en exergue la méthode de l'enquête (d'investigation) envisagée à travers les outils de mobilisation de données et ceux de la présentation de données. Cette approche repose sur les points suivants :

- repère d'enquête (objectifs de l'enquête, identification de la population mère et échantillonnage).
- les stratégies de l'enquête (moyens de collecte de données : recherche documentaire, conception de questions)
- technique de dépouillement de données et outils de présentation de données.
- technique de traitement et d'analyse des données

### A-Points de vue des auteurs sur la performance organisationnelle

Le signifiant '' performance'' désigne, dans le champ de la gestion, de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois sens primaires ci-dessous (Bouquin, 1996) :

- la performance est succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs ;
- la performance est résultat de l'action. A contrario au précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement « la mesure de la performance est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus (Bouquin, 1986) ;
- la performance est action. Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps (Baird, 1986). Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) ou au sens du processus qui mène au résultat (action), Bourguignon (2005). La performance est un concept multidimensionnel, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

Depuis la rupture avec le modèle Taylorien des organisations, le concept performance a connu une évolution et ne se limite plus à sa seule dimension financière. Aujourd'hui, avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une acceptation plus large, appréhendée à sa dimension financière et opérationnelle. La performance dans son sens global, s'entend comme le degré de réalisation des objectifs dans une entreprise. De même Gilbert et Charpentier, (2004) évoquent l'usage du pluriel de performance organisationnelle pour dire « les performances de l'entreprise ». En effet, « les performances de l'entreprise » ne sont pas anecdotiques, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une, mais des performances. Pour T. Peters et R. Watermann (1983), la performance stratégique est liée à l'excellence organisationnelle qui implique une application systématique d'une logique organisationnelle solide. L'entreprise performante est celle dont la réussite émane du respect de principes de bon sens.

### B-Points de vue des auteurs sur les pratiques RH et la performance organisationnelle

La mission de la fonction ressource humaine consiste en la mise à la disposition de l'entreprise, des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun de ses membres. Ainsi, la GRH a des implications sur la performance des entreprises.

Après avoir présenté différentes approches de la notion de performance par certains auteurs, il serait également intéressant de faire état de la littérature existante concernant le lien qui existe entre la fonction ressources humaines et la performance organisationnelle.

Pour Miller (1993), l'excellence d'une organisation est bâtie sur un modèle de développement qui lui est propre, et que les facteurs du succès passé d'une organisation peuvent la conduire à l'échec s'ils sont appliqués à l'extrême. A cela, nous pouvons renchérir en disant que les pratiques de GRH appliquées dans une autre entreprise, bien qu'évoluant dans le même secteur d'activité peuvent ne pas être les mêmes à appliquer à une autre (BT/SA) pour garantir sa performance

Depuis les travaux de l'école des relations humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des RH, l'homme a été placé au centre des préoccupations de l'organisation, c'est ainsi que la place de ce dernier a été rendue centrale sur la chaîne de valeur et l'homme est passé du statut de simple exécutant dans le modèle taylorien à celui de «

coordinateur » et de « développeur » dans les systèmes hommes-machines-clients. (Rousseau et Labbé, 2002).

Pour Gilbert et Charpentier (2004), l'impact de la fonction RH sur la performance de l'entreprise peut paraître surprenant en ce sens que l'un (la fonction RH) renvoie à l'homme et sa complexité (Louard, 1996), tandis que l'autre (performance de l'entreprise) est associé à des indicateurs de mesure.

Aussi, il faut noter que pour ce qui est du lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise de manière générale, deux approches sont couramment abordées. Il s'agit de l'approche économique et de l'approche organisationnelle.

Selon la première approche, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale sur la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes de l'entreprise.

La seconde approche, quant à elle postule que la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individus, collectifs et organisationnels.

Cette seconde approche trouve confort avec Barney (1995) avec sa théorie des ressources internes, selon laquelle les écarts, du point de vue performance entre les entreprises évoluant dans un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

Ainsi, il existe un lien entre pratiques de GRH et performance de l'organisation dans la mesure où le facteur interne primordial déterminant de la performance de l'organisation est l'homme, conditionné par la manière et les moyens dont il est géré.

Le Louarn (2001), renchérit en disant que « les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur le plan organisationnel, financier... »

Toutefois, il faut noter qu'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise (Louarn et Wils, 2001), les moyens d'y parvenir peuvent être, quant à eux ; très différents. Ce qui va sans dire que chaque organisation a ses réalités et ses objectifs et c'est en fonction de tout ceci qu'elle choisit les pratiques RH qui pourront « *booster* » sa performance.

### **Paragraphe 2 :** Hypothèses de recherche

L'une des démarches scientifiques pour conduire une recherche est de partir des hypothèses qui servent de base et de fil conducteur pour l'étude. Il ne s'agit pas de vérité absolue mais

des affirmations objectives qui seront confirmées ou infirmées suite aux résultats obtenus des recherches afin que les conclusions puissent être tirées. Ainsi, nos hypothèses d'étude se présentent comme suit :

### 2.1- Hypothèse de recherche n°1

La formation a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments.

### 2.2- Hypothèse de recherche n°2

La motivation du personnel influence positivement la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments.

## Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

La méthodologie de recherche selon Madeleine GRAWITZ (1993) est « constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». La recherche est par définition un besoin, besoin de savoir, de comprendre et de produire du savoir. Ainsi, pour répondre à ce triple besoin, toute activité de recherche impose un ensemble de démarche, qui dans notre cas à consister à choisir les méthodes de collecte des données et à choisir les outils d'analyse des données.

### Paragraphe 1 : Opérationnalisation des variables de l'étude et méthodes d'investigations

#### 1.1-Opérationnalisation des variables de l'étude

Opérationnaliser un concept, c'est lui associer un ou plusieurs indicateurs qui permettront de distinguer avec exactitude les variables observées dans la réalité par rapport au concept.

Pour pouvoir trouver des réponses à nos différentes questions de recherche, nous allons détailler les variables de recherche en définissant une grappe d'indicateurs susceptibles de mesurer ces variables.

Dans le cadre de ce travail, nous avons comme variable explicative (variable indépendante), les pratiques de gestion des ressources humaines et comme variable expliquée (variable dépendante), la performance organisationnelle.

### 1.1.1-Variable explicative

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités exercées dans une organisation pour gérer efficacement les employés.

A ce niveau, une association de deux (02) variables est prise comme variable explicative (ou variable indépendante) pour ce qui est des pratiques de gestion des ressources humaines, à considérer pour la mesure de la performance organisationnelle de l'ABSSA. Il s'agit entre autres de : la formation et la motivation du personnel.

### 1.1.2-Variable expliquée

Ici, la variable expliquée ou variable dépendante est la performance organisationnelle.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la manière dont elle parvient à les atteindre.

En la matière, Kalika (1988), distingue quatre (04) facteurs de mesure de la performance organisationnelle à savoir : la qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure.

Quant à (Barrette et Ouelette 2000), ils en distinguent trois : la productivité et l'efficience (caractère d'efficacité et d'efficience intrinsèque des organisations), le positionnement concurrentiel (continuité et survie) et l'acquisition de la clientèle et la croissance (clients et marché).

La performance organisationnelle se mesure par la productivité, la qualité et l'innovation, trois critères considérés comme déterminants (Jean-Pierre Taïeb, 2016).

Pour notre étude, nous retiendrons les facteurs de mesure de la performance organisationnelle tels que identifiés par Jean-Pierre Taïeb (2016).

Cette approche met en exergue le choix des variables, les techniques et outils utilisés pour la mobilisation des données, leurs dépouillements et leurs présentations. Les outils de collecte utilisés sont les recherches documentaires, les observations directes, les entretiens et le questionnaire.

## 1.2-Les méthodes d'investigations

La technique est « un ensemble de moyens et de procédés qui permet au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche. ». Ainsi, nous avons effectué des recherches documentaires et des entretiens qui se présentent comme suit :

### 1.2.1-Recherche documentaire

Il s'agit ici de la recherche des documents dans le but de les exploiter pour mieux cerner les contours de notre thème. En effet, nous avons effectué une recherche documentaire qui nous a conduits sur quelques sites de recherche sur internet. Ces sites nous ont enrichis sur les pratiques RH qui influencent la performance organisationnelle. Dans les centres de documentation parcourus (La bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, la bibliothèque de l'UAC, la bibliothèque de la FASEG), nous avons eu des ouvrages et des mémoires qui nous ont apportés quelques informations sur les pratiques RH. Aussi il faut rappeler que l'étude documentaire nous a permis de mieux préciser nos objectifs de recherche et d'avoir des idées claires sur le travail à faire.

### 1.2.2-Entretien

Blanchet et Gotman (1992) expliquent que l'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Sur cette base, nous avons privilégié l'entretien individuel car il permet plus de liberté de parole et élimine le risque d'influence réciproque qu'engendrerait un entretien collectif. Ainsi nous avons eu un entretien avec le Chef Service Administration et des Ressources Humaines afin d'avoir des informations par rapport aux pratiques RH. Les informations et les explications issues de cet entretien nous ont beaucoup illuminés sur les pratiques RH qui influencent la performance organisationnelle de l'ABSSA.

### 1.2.3-Questionnaire

Après la recherche documentaire et l'entretien, nous avons opté pour une enquête à l'aide d'un questionnaire. Le questionnaire est un document standardisé, il est composé d'un nombre variable de question écrite. La cohérence interne de sa construction permet, en croisant des réponses, d'obtenir un résultat de type qualitatif au-delà de son exploitation statistique.

Ce questionnaire adressé au personnel de l'ABSSA nous a permis de recueillir des informations de valeur nous permettant de mener à bien notre recherche.

### 1.2.4-Choix d'échantillon de l'étude

La population mère est constituée de l'ensemble du personnel de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA). L'échantillonnage représentatif de la population

mère identifié pour notre enquête quantitative est composé de vingt-cinq (25) personnes de l'effectif total de l'Agence (soit 80,64%). Nous avons opté pour un échantillon de convenance. Sur les 25 questionnaires distribués 18 ont été retournés et exploités. Les autres ne sont pas remis ou sont inexploitable. Le taux de récupération s'élève donc à 72%.

La méthode d'échantillonnage élémentaire simple nous parait la plus adaptée car elle est facile à réaliser et permet de gagner du temps.

## Paragraphe 2 : Technique et outils d'analyse des données et méthode de validation des hypothèses

### 2.1-Technique et outils d'analyse des données

Les données recueillis à travers notre enquête interne ont été dépouillées et traitées manuellement. Les données qualitatives recueillies seront restituées par catégories. Les résultats de nos investigations seront présentés sous forme de tableaux ou illustrés par des graphiques.

Soulignons que certains logiciels comme : Excel, Word ont une importance capitale afin de mener au bout notre travail.

### 2.2-Méthode de validation des hypothèses

Notre cadre opératoire prendra en compte les données que nous aurons à retenir auprès des enquêtés et sur la base des différents taux que nous aurons à calculer. L'évolution de ces données nous permettra de pouvoir justifier si nos hypothèses formulées ci-haut sont vérifiées et confirmés ou non. Cela voudra dire que les deux hypothèses seront confirmées si la cause probable enregistre la fréquence la plus élevés des variables qui ont réunis au moins 51%. Dans le cas contraire, elle sera rejetée.

# CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

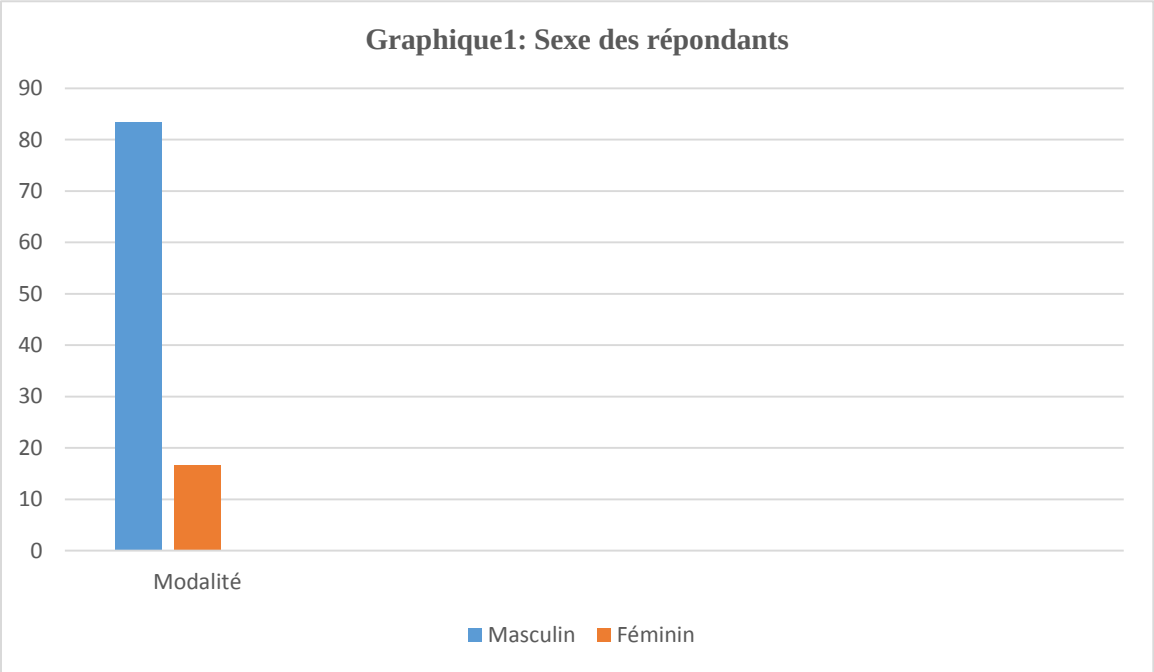
Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps procéder à la présentation et à l'analyse des données recueillies au cours de notre recherche. Ensuite, nous allons interpréter ces résultats et vérifier les hypothèses afin de les valider.

## Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette section, nous allons présenter les données issues du dépouillement des questionnaires et procéder à leur analyse.

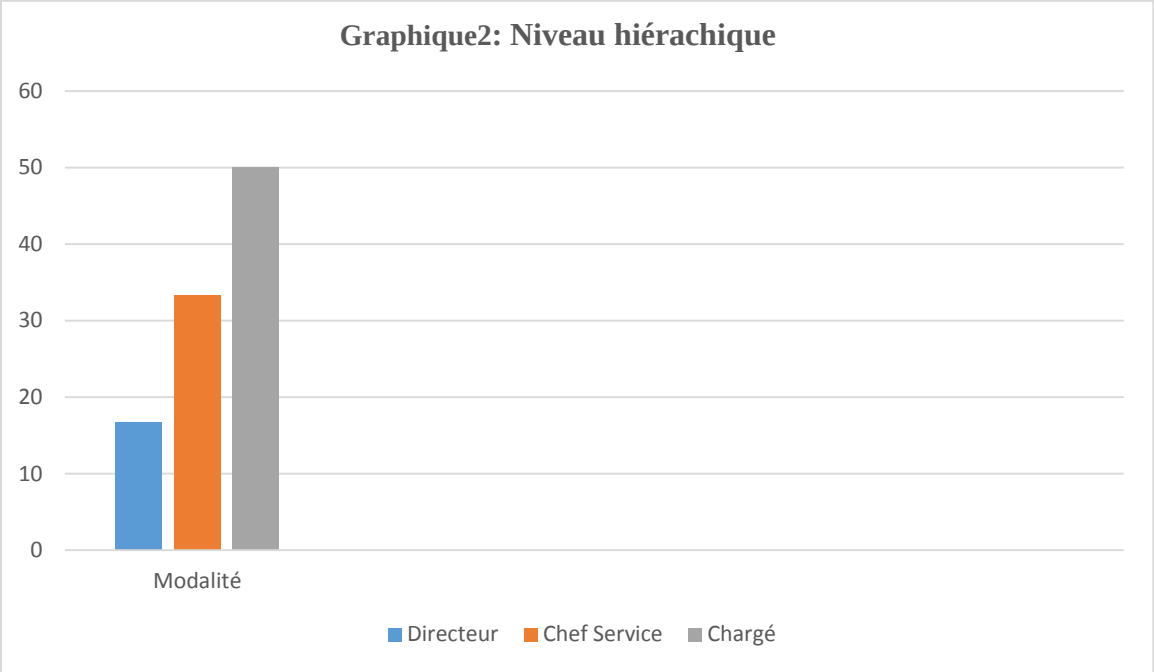
### Paragraphe 1 : Présentation des résultats

Les données issues du questionnaire sont représentées dans les graphiques ci-dessous :



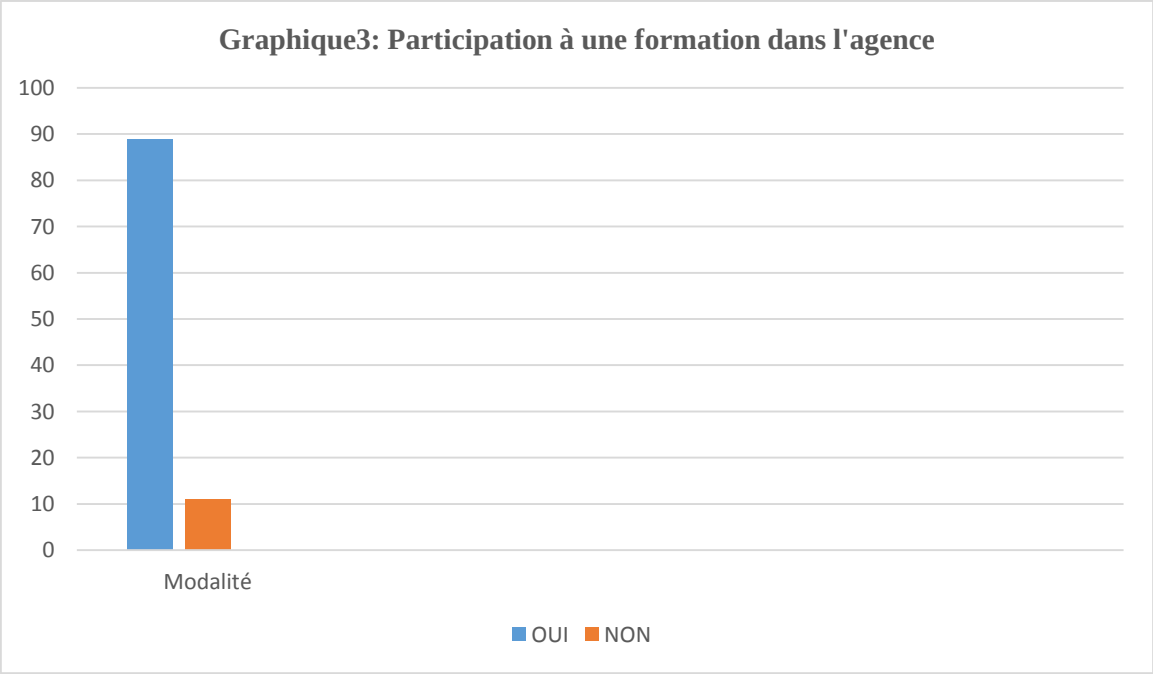

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

Du graphique n°1, il ressort que sur les dix-huit (18) agents, 83,33% (15 agents) sont des hommes et 16,67% (03 agents) sont des femmes.



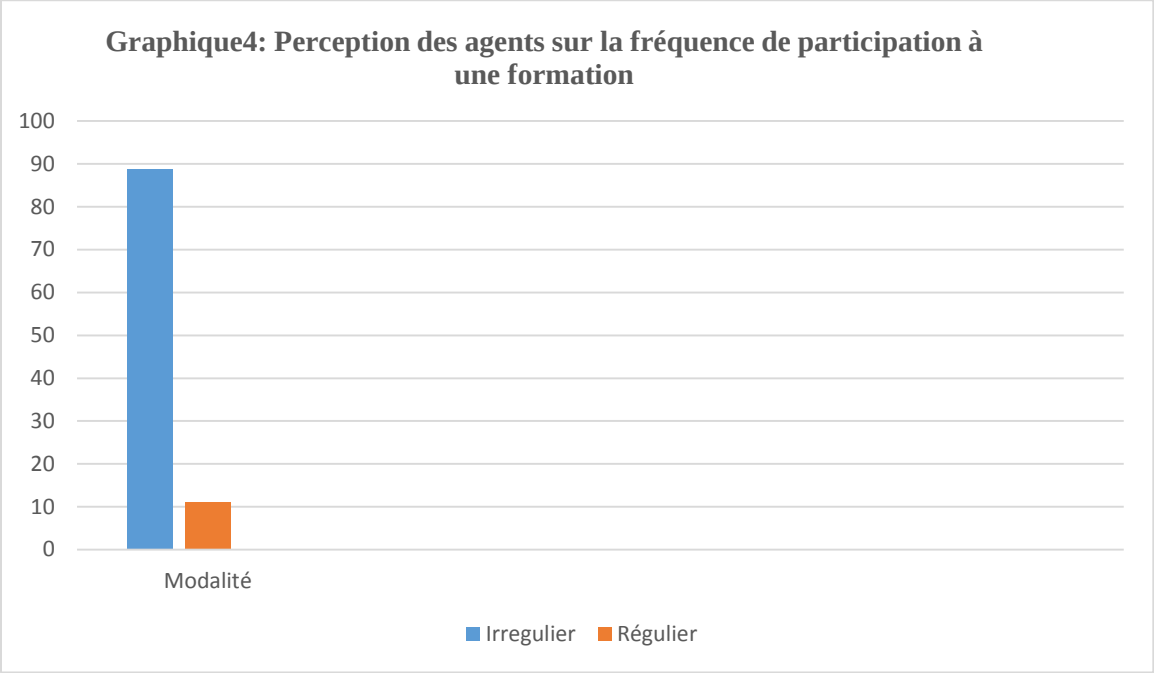

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

Du graphique n°2, il ressort que sur les dix-huit (18) agents, 16,67% (03 agents) sont des directeurs, 33,33% (06 agents) sont des chefs services et 50% (09 agents) sont des chargés.



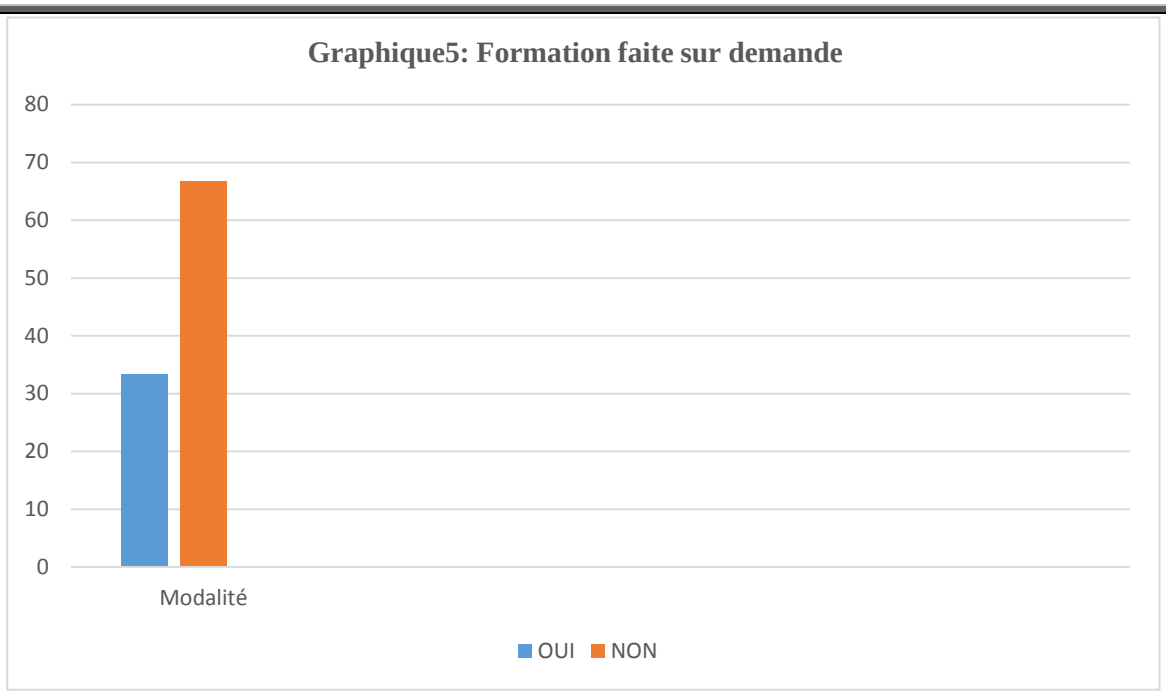

**Source :** Questionnaire du mois de novembre 2021

Du graphique n°3, il ressort que sur les dix-huit (18) agents, 88,89% ont participés à une formation dans l'Agence (soit 16 personnes) et 11,11% n'ont jamais participés à une formation dans l'Agence (soit 02 personnes).



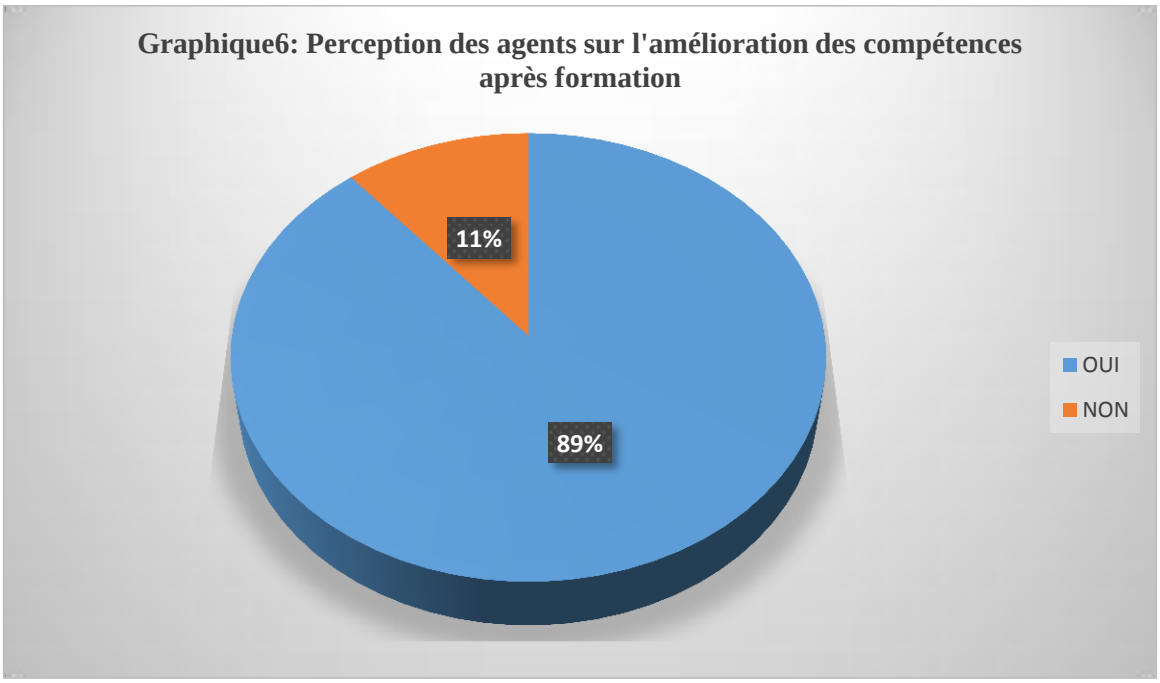

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

Du graphique n°4, il ressort que sur les 18 agents, 88,89% (16 agents) participent à une formation irrégulière alors que 11,11% (02 agents) participent à une formation régulière.



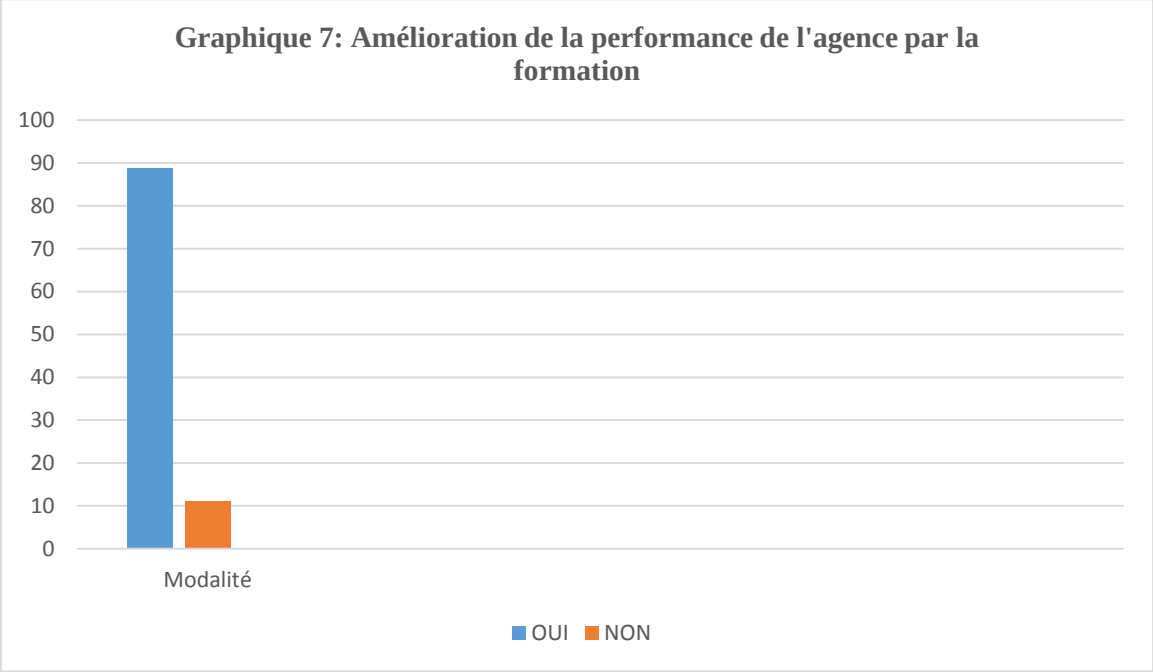

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

Du graphique n°5, sur les 18 agents, 06 agents (soit 33,33%) confirment avoir reçu la formation sur leur propre demande tandis que 12 agents (soit 66,67%) confirment que ce n'est pas sur leur propre demande.



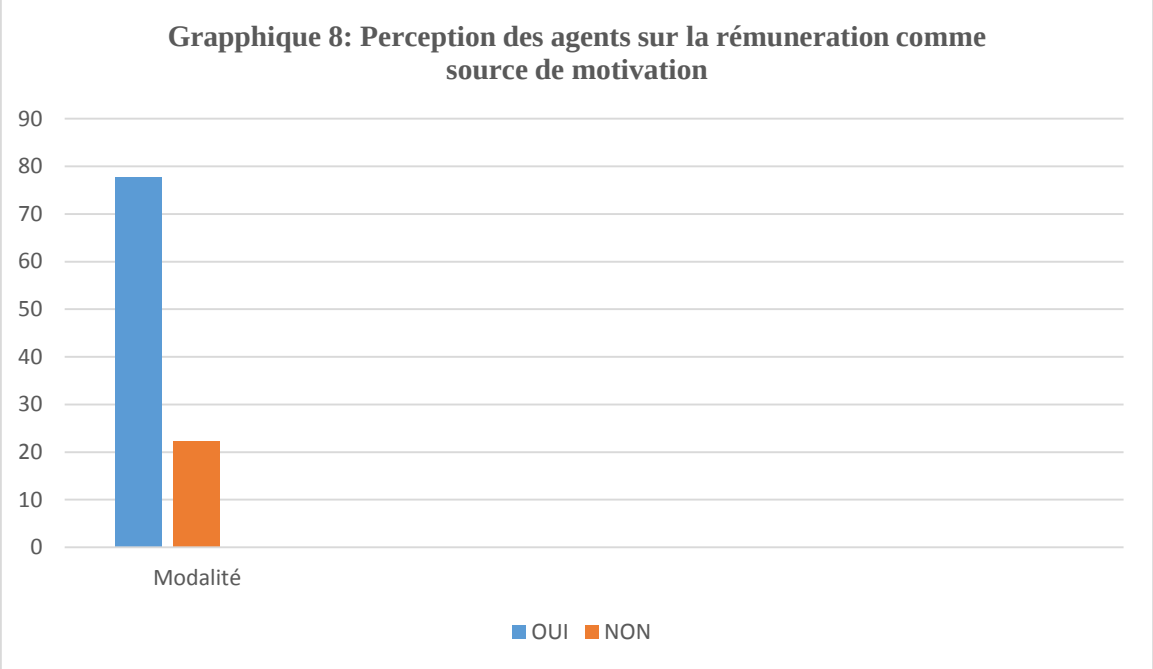

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

D'après le graphique n°6, il ressort que sur les 18 agents, 88,89% (16 agents) confirment que la formation suivie a été faite dans le but d'améliorer leurs compétences tandis que 11,11% (02 agents) affirment le contraire.



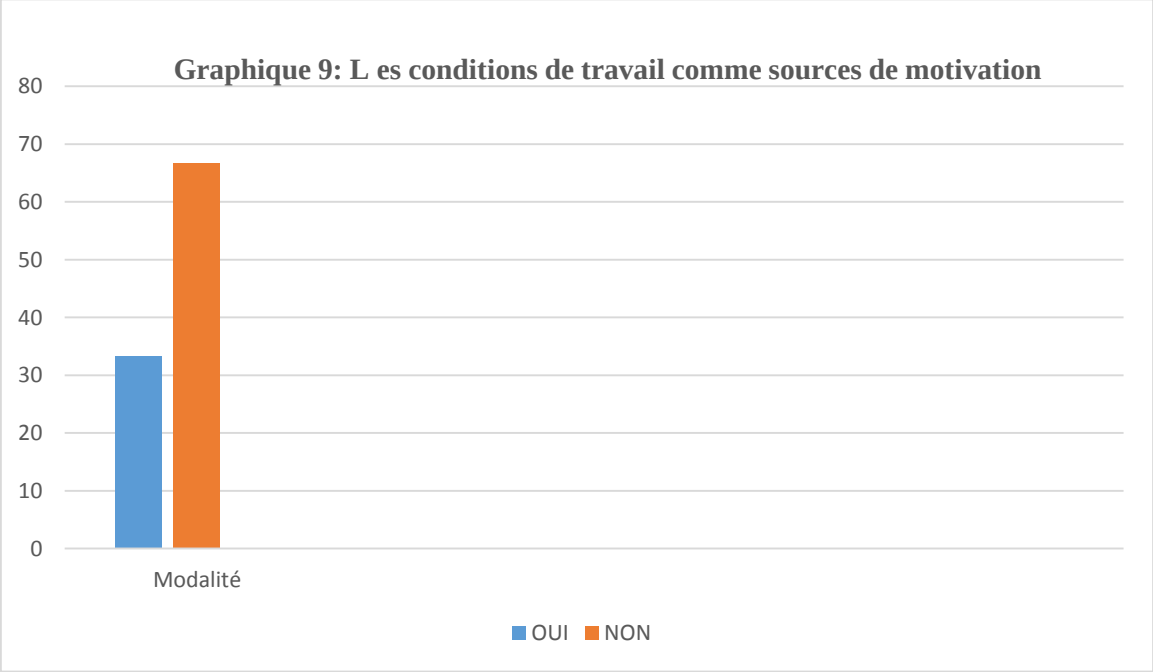

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

D'après le graphique n°7, il ressort que sur les 18 agents, 88,89% (16 agents) confirment que les connaissances acquises lors de ces formations permettent d'améliorer la performance de l'Agence tandis que 11,11% (02 agents) affirment le contraire.



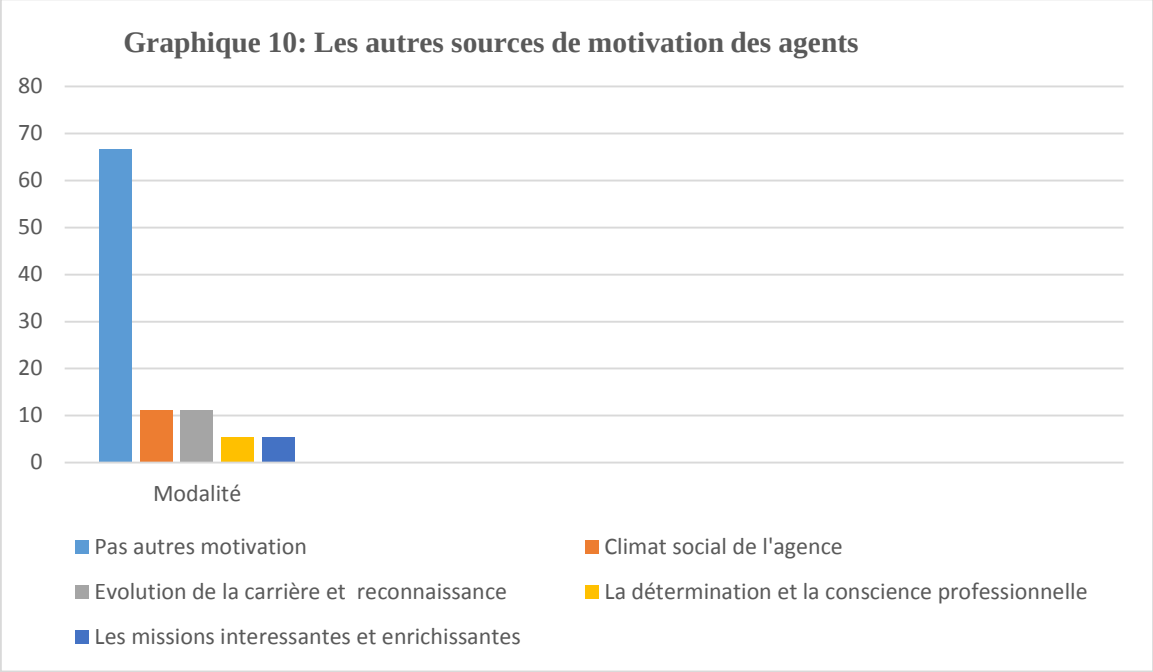

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

Du graphique n°8, il ressort que, sur les 18 agents 77,78% (soit 14 agents) considèrent la rémunération comme sources de motivation tandis que pour 22,22% (soit 04 agents) confirment que la rémunération n'est pas une source de motivation.




**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

Du graphique n°9, il ressort que sur les 18 agents 66,67% (12 agents) considèrent que les conditions de travail sont une source de motivation tandis que 33,33% (06 agents) considèrent le contraire.




**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

Le graphique n°10 montre que 12 agents (soit 66,67%) ne connaissent d'autres sources de motivation à part celles citées ci-dessus ; 01 agent (soit 05,55%) pense que la détermination et la conscience professionnelle sont des sources de motivation et 01 autre agent que les missions intéressantes et enrichissantes peuvent le motiver. Par contre, certains (02 agents soit 11,11%) considèrent le climat social de l'agence comme une source de motivation, et d'autres (02 agents soit 11,11%) confirment que l'évolution des carrières et la reconnaissance sont des sources de motivation.

### **Paragraphe2** : Analyse des résultats

- Le graphique n°1 montre que 88,89% (16 agents) affirment avoir participé à une formation tandis que 11,11% (02 agents) disent le contraire. Cela indique que la majorité des agents de l'ABSSA ont participés au moins une fois à une formation depuis leur prise de service dans l'Agence. Parmi ces 16 agents qui affirment avoir reçu une formation, 10 agents avouent n'avoir pas reçu la formation sur leur propre demande contrairement à 06 agents qui ont reçu la formation sur leur propre demande

(voir tableau n°4 en annexe n°1). Cela montre que l'ABSSA dispose d'une politique de formation.

- D'après le graphique n°2, tous les agents (100%) ayant suivi une formation affirment que la formation suivie a été faites dans le but d'améliorer leurs compétences. Ainsi la formation continue permet d'acquérir et d'ajuster de nouvelles connaissances. Aussi, ces nouvelles connaissances acquises permettent, pour tous les agents ayant participé à une formation, d'améliorer la performance de l'Agence (voir tableau n°5 en annexe n°1). Par conséquent, la formation continue permet l'amélioration de la qualité de travail contribuant ainsi à la performance de l'Agence.
- Le graphique n°3, montre que 77,78% (14 agents) considèrent la rémunération comme sources de motivation tandis que 22,22% (04 agents) pensent le contraire. Cela indique que la majorité des agents confirment que la rémunération est une source de motivation. Aussi, 12 agents (soit 66,67%) considèrent que les conditions de travail sont une source de motivation tandis que 06 agents (33,33%) pensent que les conditions de travail ne sont pas sources de motivation (voir tableau n°6 en annexe n°1). On peut conclure que pour la majorité des agents, il faut la rémunération ainsi que des conditions de travail favorable pour les motiver au travail.
- D'après le graphique n°7, 66,67% (12 agents) ne connaissent d'autres sources de motivation à part la rémunération et les conditions de travail. Cependant, 01 agent pense que la détermination et la conscience professionnelle sont des sources de motivation et 01 autre que les missions intéressantes et enrichissantes peuvent le motiver. Aussi, certains (02 agents) considèrent le climat social de l'agence comme une source de motivation, et d'autres (02 agents) l'évolution des carrières et la reconnaissance. De tous cela, nous pouvons déduire que plusieurs pratiques autres que la rémunération et les conditions de travail peuvent motiver le personnel de l'ABSSA à améliorer ses performances.

## Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales

Cette section sera consacrée à la vérification des hypothèses et aux suggestions

### Paragraphe1 : Validation des hypothèses

Notre étude a été réalisée sur la base de deux hypothèses qu'il convient de vérifier au terme de notre discussion.

**Validation de l'hypothèse n°1**

En vertu des analyses impératives faites ci-dessus, la majorité des enquêtés retiennent que l'ABSSA dispose d'une politique de formation et que les formations continues reçu améliorent la qualité de leur rendement ainsi donc la performance de l'Agence.

En conséquence, l'hypothèse selon laquelle « La formation a un impact positif sur la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments » est confirmée.

**Validation de l'hypothèse n°2**

Selon les résultats d'enquête, particulièrement les résultats du graphique n°3 et des tableaux n°6 et n°7, la majorité agents de l'ABSSA soutiennent que la rémunération, les conditions de travail et bien d'autres pratiques peuvent les motiver au travail améliorant ainsi la performance l'Agence.

D'où l'hypothèse selon laquelle « La motivation du personnel influence positivement la performance organisationnelle de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments » est confirmée.

## Paragraphe2 : Implications managériales

Après la présentation, l'analyse, l'interprétation des résultats et la vérification des hypothèses, nous pouvons retenir qu'il existe bel et bien un lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle au sein de l'ABSSA. Néanmoins, nous avons jugé nécessaire de faire quelques suggestions qui permettront aux responsables de bien percevoir l'amélioration de la performance organisationnelle de l'Agence.

**Suggestions au problème spécifique n°1**

Nous rappelons que ce problème est de savoir comment la formation est déterminante pour ce qui est de la performance organisationnelle de l'ABSSA. Pour pallier à un tel problème, il conviendrait que :

- ✓ une implication davantage des salariés dans l'identification des besoins de formation ;
- ✓ d'organiser des réunions de groupe pour identifier des besoins collectifs ;

- ✓ de suivre les salariés pendant des heures de travail et de recenser leurs besoins en formation ;
- ✓ l'adaptation au poste de travail à l'évolution de l'emploi soit réalisée ;
- ✓ les actions de formation soient réalisées et de façon régulière si nécessaire ;

**Suggestions au problème spécifique n°2**

Ce problème concerne l'impact de la motivation du personnel sur la performance organisationnelle de l'ABSSA. Pour résoudre un tel problème, il revient :

- ✓ d'élaborer des questionnaires et faire des entretiens collectifs ou individuels pour identifier les différentes pratiques qui peuvent motiver le personnel ;
- ✓ de sensibiliser le personnel sur l'importance du climat social qui doit régner au sein de l'Agence.

# CONCLUSION

« Longtemps considérer comme un facteur de production qui devrait s'adapter aux contraintes techniques et commerciales, les RH occupent aujourd'hui une place primordiale dans les entreprises. En effet, la réussite de toute entreprise dépend des hommes et des femmes qui s'y trouvent. » Ainsi, la GRH favorise une meilleure performance des entreprises car l'homme est au cœur de toute activité génératrice de revenue. Car témoin de l'évolution des organisations, elle est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans l'entreprise.

Par ailleurs, comme fonction stratégique et responsable des opérations relatives aux personnels, elle constitue une fonction centrale pour la recherche de la performance de l'entreprise. Aussi l'évaluation de la performance des entreprises nécessite une connaissance parfaite de leurs caractéristiques et l'identification claire et précise des objectifs qui leurs sont assignés.

Notre étude visait à voir l'influence de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle de l'ABSSA. Pour y parvenir, nous avons exposée l'état des connaissances antérieures sur la relation entre les pratiques de GRH notamment la formation et la motivation du personnel.

Les résultats de cette recherche révèlent une influence positive des pratiques RH relatives à la formation et à la motivation du personnel sur la performance organisationnelle de l'ABSSA.

Les solutions retenues pour pallier aux problèmes énumérer dans cette présente étude sont loin de cerner tous les aspects liés à ceux-ci. Cela est due d'une part, au faite que les résultats auxquelles nous somment parvenir sont tributaire des perceptions des agents constituent notre échantillon. De plus, la taille de notre échantillon semble réduite, ce qui empêche toute généralisation de ses résultats. Et d'autres parts, au fait de l'existence d'autres variables pouvant influencer la performance organisationnelle et qui ne sont pas prises en compte dans ce travail.

Pour remédier à ces problèmes et améliorer de manière sensible les pratiques de GRH et performance organisationnelle à l'ABSSA, il urge de revoir l'application des pratiques RH.

Notre travail a donc consisté à faire des suggestions et à prouver que leur mise en application est bien qu'elle permettra une amélioration sensible des pratiques RH de l'ABSSA. Conscient du caractère non exhaustif de ce travail, nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les aspects du problème mais la prise en compte de nos propositions pourrait contribuer à l'amélioration réelle de la gestion des RH à l'ABSSA.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-ARCAND M. et BALDEGGER R. (2005), « L'influence des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des pme du secteur financier canadien : une analyse empirique et théorique de l'approche des regroupements stratégiques », Revue économique et sociale, Janvier, p.81-92.

-Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi (2002), « Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor », IGA Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen, 2002/2, p.105-120, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen, Allemagne/Suisse.

-Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi (2002), « Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor », IGA Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen, 2002/2, p.105-120, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen, Allemagne/Suisse.

-Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G. et Sinha K.K. (1996), "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", Academy of Management lournal, Yol.39, no4, p.867-890'

-Barney, J. et P. M. Wright (1998), « On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage », Human Resource Management, vol. 37, no 1, p. 31-46.

-Bayad M. et Liouville J. (2000), The Impact of Administratiae and Strategic HRM Practices on Performance: A Proposal and Test of a Causal Model, Document non publié, Universités de Metz et Strasbourg, France.

-BAYAD M. et LIOUVILLE J. (2001), « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal », Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

-BECKER, B. et B. GERHART. 1996. « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects ». The Academy of Management Journal, vol. 39, no 4, 779–801.

-CARRIERE J., BARRETTE J. (2005), « Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration », Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 22, n°4, p. 302-315.

-CHRETIEN L., ARCAND G., TELLIER G., ARCAND M. (2005) « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », Revue internationale sur le travail et la société, vol. 3, n° 1, p. 107-128.

-DELERY, J.E et DOTY, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, Academy of Management Journal, 39: 802-835.

-FERICELLI, A. M. et B. SIRE, dir. 1996. Performance et ressources humaines. Paris : Économica.

-FRIMOUSSE S. et PERETTI J-M. (2005), « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin », Revue Management& Avenir, Vol 3, n° 5, p. 45-61.

-Guérin G., Wiis T. et Lemire L. (1997), "L'efficacité des pratiques de ge_stion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec", Relations Industrielles, YoI.52, flo1, p'67-90

- HOUNKOU E. (2011), « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique », Revue internationale sur le travail et la société, vol 9, n° 1, p. 17-40.

-Hunter L.W. et Pil F.K. (1995), "How Do You Survey Firm?", in P.B. Voos (éd.), /RRA 47th Annual Proceedings, Madison, WI, p.752-762.

-Huselid M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", Academy of Management lournal, Vol.3B, no3, p.635-672.

-Lacoursière, R. (2001), Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

-LIOUVILLE, J. et BAYAD M. (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », Gestion 2000, vol. 1, p. 159-179.

-McMahan, G., M. Virik et P.M. Wright (1999), « Theoritical Perspectives for SHRM », Research in Personnel and Human Resources Management, Sup. 4, p. 99-122.

-NDAO A. (2011), « Effets des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises sénégalaises », Thèse de doctorat d'Etat, Université Cheikh Anta Diop, Dakar. NDAO A. (2012), « Effets des pratiques de GRH sur la performance

économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? », Les actes de l'AGRH, Nancy.

-PERETTI J-M. (1998) « Ressources Humaines et gestion du personnel » 2ème édition, Vuibert, paris page 99

-Peters T.J. et Waterman R.H. (1,982), Search of Ex9ell.enl1-:. Lessons from America's Best Run Companies, Harper & Row' New York' NY'

-THIERRY A (2003). « Ingénierie de formation », Edition, paris

-Ulrich D. (1.997), Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Deliuering Results, Harvard Business School Press, Boston, MA.

-Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), "Theoretical Perspectives_for Strategic Èuman Resource Management", lournal of Management, Vol.18, noZ, p'295- 320

-Youndt M.A., Snell S.A., Dean J'W. et Lepak D.P. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", AcademY of Management lottrnal, YoI'39, no4, p.836-866

MEMOIRES

ACLOMBESSI Diderot De Dias et N'DA Olivier (Analyse de la formation continue des agents de l'Etat et amélioration de la qualité des services : cas de la DGRCE), 2015-2016 FASEG

AKINOCHO Agossou Christian et KONON Koffi Aimé (Les pratiques de la GRH et performance sociale dans un système financier décentralisé : cas de PEBCo-BETHESDA), 2014-2015 FASEG

DJOSSOU S. Roméo et YLONFOUN Hénoc (Influence de la formation sur la performance au travail des agents de la direction générale de la fonction publique) Février 2020 ENEAM

# ANNEXES

## ANNEXE N°1 : Tableaux

**Tableau 1** : Sexe des répondants

| Modalités | Effectifs | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Masculin** | 15 | 83,33 |
| **Féminin** | 03 | 16,67 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 2** : Niveau Hiérarchique

| Niveau | Effectifs | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Directeur** | 03 | 16,67 |
| **Chef Service** | 06 | 33,33 |
| **Chargé** | 09 | 50 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 3** : Participation à une formation dans l'Agence

| Eléments | Effectif | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Oui** | 16 | 88,89 |
| **Non** | 02 | 11,11 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source :** Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 4** : Perception des agents sur la fréquence de participation à une formation

| Eléments | Effectif | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Irrégulier** | 16 | 88,89 |
| **Régulier** | 02 | 11,11 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 5** : Formation faite sur demande

| Eléments | Effectifs | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Oui** | 06 | 33,33 |
| **Non** | 12 | 66,67 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source :** Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 6** : Perception des agents sur l'amélioration des compétences après formation

| Eléments | Effectif | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Oui** | 16 | 88,89 |
| **Non** | 02 | 11,11 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 7 :** Amélioration de la performance de l'Agence par la formation

| Eléments | Effectifs | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Oui** | 16 | 88,89 |
| **Non** | 02 | 11,11 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source** : Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 8** : Perception des agents sur la rémunération comme source de motivation

| Fréquence | Effectif | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Oui** | 14 | 77,78 |
| **Non** | 4 | 22,22 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source :** Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 9** : Les conditions de travail comme sources de motivation

| Eléments | Effectifs | Fréquence en % |
|---|---|---|
| **Oui** | 06 | 33 ,33 |
| **Non** | 12 | 66,67 |
| **Total** | **18** | **100** |

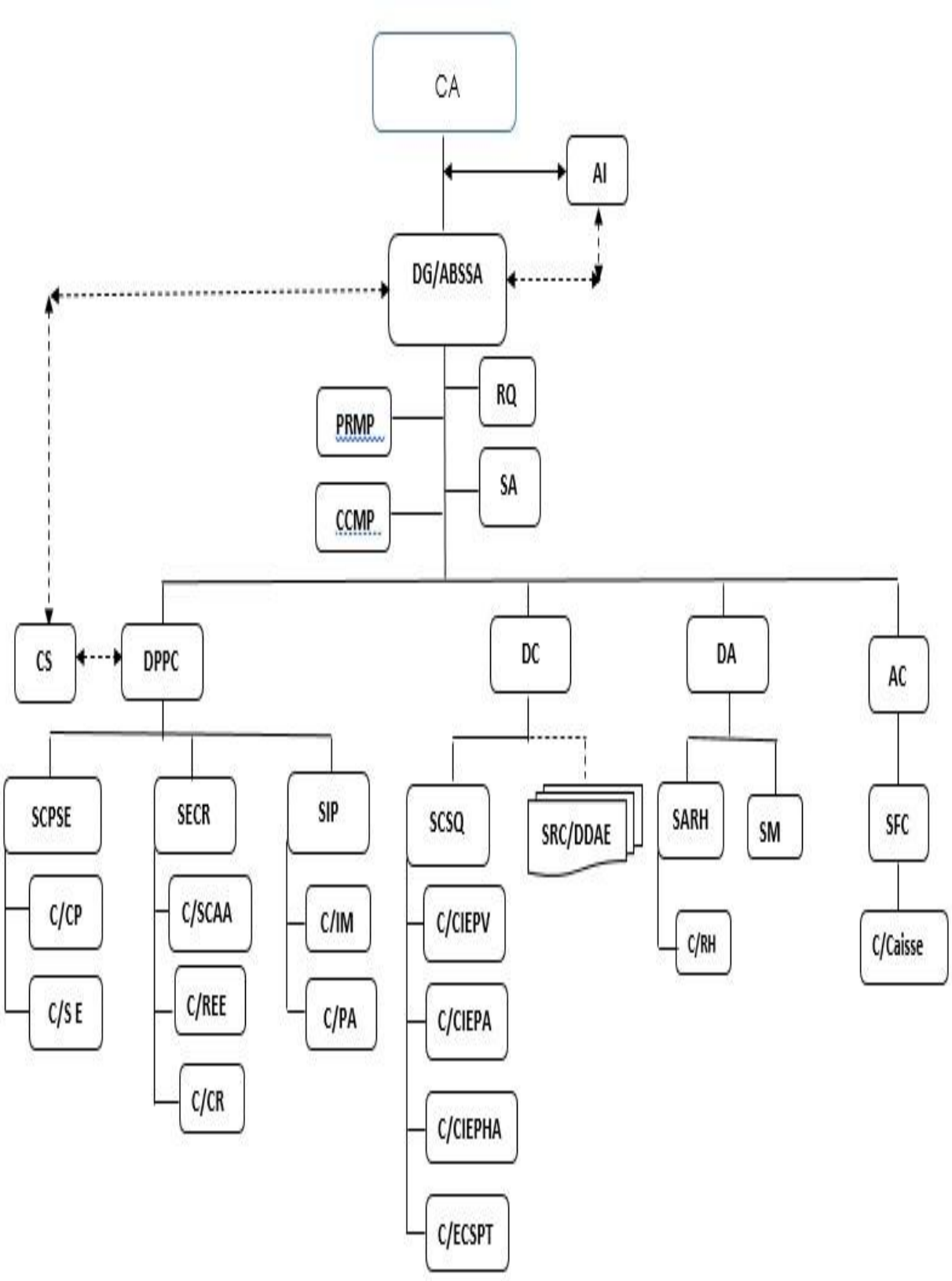
**Source :** Questionnaire du mois de novembre 2021

**Tableau 10** : Les autres sources de motivation des agents

| **Eléments** | **Effectif** | **Fréquence en %** |
|---|---|---|
| **Pas autres motivation** | 12 | 66,67 |
| **Climat social de l'agence** | 2 | 11,11 |
| **L'évolution des carrières et la reconnaissance** | 2 | 11,11 |
| **La détermination et la conscience professionnelle** | 1 | 05,56 |
| **Les missions intéressantes et enrichissantes** | 1 | 05,55 |
| **Total** | **18** | **100** |

**Source :** Questionnaire du mois de novembre 2021

## ANNEXE N°2 : Organigramme de l'ABSSA



## ANNEXE N°3 : Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention du diplôme de licence en Gestion des Ressources Humaines à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion, nous menons des investigations sur le sujet de recherche portant sur **« L'influence des pratiques RH sur la performance organisationnelle de l'ABSSA »**. A cet effet, nous venons solliciter votre collaboration pour avoir des informations sur les points contenus dans le présent questionnaire.

Nous vous rassurons par avance que les informations collectées ont un but purement académique et vous remercions pour votre aimable contribution

1- Sexe de l'enquêté : M ☐ F ☐
2- Niveau Hiérarchique à l'ABSSA :

Directeur ☐ Chef Service ☐ Chargé ☐

3- Avez-vous déjà bénéficié d'une formation depuis que vous travaillez à l'ABSSA ?
Oui ☐ Non ☐

4- Si oui, à quelle fréquence bénéficiez-vous de formation ?
Régulière ☐ Irrégulière ☐

5- La formation est-elle faite sur votre propre demande ?
Oui ☐ Non ☐

6- La formation suivie est-elle faite dans le but d'améliorer vos compétences ?
Oui ☐ Non ☐
Justifiez votre réponse ……
……
……

7- Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de la formation, vous permettent-elles d'améliorer la performance de l'Agence ?
Oui ☐ Non ☐

8- Pour vous, la rémunération est une source de motivation ?
Oui ☐ Non ☐

9- Les conditions de travail de l'Agence vous motivent-elles ?
Oui ☐ Non ☐

10- Avez-vous d'autres sources de motivation ?
Oui ☐ Non ☐

Si oui, lesquelles ?.....

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT ..... i
DEDICACE 1 ..... ii
DEDICACE 2 ..... iii
REMERCIEMENTS ..... iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS ..... v
LISTE DES TABLEAUX ..... vi
LISTE DES GRAPHIQUES ..... vii
RESUME ..... ix
ABSTRACT ..... ix
INTRODUCTION ..... 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE ..... 4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude ..... 5
Paragraphe 1 : Présentation générale de l'ABSSA ..... 5
1.1-Localisation ..... 5
1.2-Historique de l'ABSSA ..... 5
1.3-Objectifs, mission, attribution et valeurs de l'ABSSA ..... 5
1.3.1-Objectifs ..... 5
1.3.2-Mission ..... 6
1.3.3-Attribution ..... 6
1.3.4-Valeurs ..... 7
1.4-Fonctionnement organisationnelle de l'ABSSA ..... 7
1.4.1-Le Conseil d'Administration ..... 7
1.4.2-Le Directeur Général ..... 7
1.4.3-Le Secrétariat Administrative ..... 7
1.4.4-L'Agence Comptable ..... 8
1.4.5-La Direction des Politiques et Programmes de Contrôle ..... 8
1.4.6-La Direction des Contrôles ..... 8
1.4.7-Le Responsable Qualité ..... 9
1.4.8- L'Auditeur Interne ..... 9
1.4.9-La Personne Responsable des Marchés Publics ..... 9

1.5-Infrastructure, ressources humaines et matérielles ..... 9
1.5.1-Infrastructure ..... 9
1.5.2-Ressources Humaines ..... 9
1.5.3-Ressources Matérielles ..... 9
1.6-Domaine de compétence de l'ABSSA ..... 9
1.7-Clients et partenaires de l'ABSSA ..... 10
Paragraphe 2 : Déroulement de stage ..... 10
Section 2 : Cadre théorique de l'étude ..... 12
CHAPITRE II REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ..... 15
Section 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche ..... 16
Paragraphe 1 : Revue de littérature ..... 16
I. Clarification conceptuelle ..... 16
A-Influence ..... 16
B-Ressources Humaines ..... 16
C-Pratiques RH ..... 17
D-Formation ..... 17
E-Motivation ..... 17
F-Motivation au travail ..... 18
G-Performance ..... 18
H- La performance organisationnelle ..... 19
I-Entreprise publique ..... 19
II. Revue Théorique ..... 19
III. Revue Empirique ..... 26
A-Points de vue des auteurs sur la performance organisationnelle ..... 26
B-Points de vue des auteurs sur les pratiques RH et la performance organisationnelle ..... 27
Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche ..... 28
2.1- Hypothèse de recherche n°1 ..... 29
2.2- Hypothèse de recherche n°2 ..... 29
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude ..... 29
Paragraphe 1 : Opérationnalisation des variables de l'étude et méthodes d'investigations ..... 29
1.1.1-Variable explicative ..... 30
1.1.2-Variable expliquée ..... 30

1.2-Les méthodes d'investigations ..... 30
1.2.1-Recherche documentaire ..... 31
1.2.2-Entretien ..... 31
1.2.3-Questionnaire ..... 31
1.2.4-Choix d'échantillon de l'étude ..... 31
Paragraphe 2 : Technique et outils d'analyse des données et méthode de validation des hypothèses ..... 32
2.2-Méthode de validation des hypothèses ..... 32
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES ..... 33
Section 1 : Présentation et analyse des résultats ..... 34
Paragraphe 1 : Présentation des résultats ..... 34
Paragraphe2 : Analyse des résultats ..... 39
Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales ..... 40
Paragraphe1 : Validation des hypothèses ..... 40
Paragraphe2 : Implications managériales ..... 41
CONCLUSION ..... 43
ANNEXES ..... d
ANNEXE N°1 : Tableaux ..... e
ANNEXE N°2 : Organigramme de l'ABSSA ..... i
ANNEXE N°3 : Questionnaire d'enquête ..... j
TABLE DES MATIERES ..... k