



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

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

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines

THEME

ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DE LA
FORMATION CONTINUE A BENIN TELECOMS SA

Réalisé et soutenu par

Steeve GANGO

SOUS LA DIRECTION DE :

Tuteur de stage :

Cyrus MEVO

Directeur des Affaires Administratives et

Du Personnel à BT-SA

Directeur de mémoire :

M. Gilbert FANOU

Enseignant à l'ENAM

Consultant en RH

NOVEMBRE 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Codjo Charlemagne FANOU

VICE PRESIDENT : Charlemagne LOKOSSOU

MEMBRE : Cyriak HOUNNOU

***L'Ecole Nationale d'Administration et de
Magistrature n'entend donner aucune
approbation ni improbation aux opinions émises
dans ce mémoire. Ces opinions sont considérées
comme propres à leur auteur.***

DEDICACES

A

- ✚ Mon père Léon GANGO qui m'a enseigné les vertus de la persévérance, du travail bien fait et qui n'a cessé de me soutenir malgré les difficultés ;
- ✚ Ma mère Eléonore ZANNOU qui a toujours pris soin de moi dans les moments difficiles ;
- ✚ Tous mes frères et sœurs.

REMERCIEMENTS

Nous témoignons du fond du cœur, toute notre gratitude, à tous ceux et celles qui de loin ou de près, ont participé à l'aboutissement de ce travail. Nous ne saurions certes énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié. Cependant nous ne pouvons nous empêcher de mentionner quelques unes des personnes qui nous ont aidé. Nos remerciements s'adressent à :

- ✚ Monsieur Gilbert FANOU, notre Directeur de mémoire, qui malgré ses multiples occupations, a bien voulu encadrer le présent travail ;
- ✚ Monsieur Cyrus MEVO, notre maître de stage qui a su nous offrir un cadre propice à la rédaction de ce document ;
- ✚ Nos formateurs pour avoir accepté partagé avec nous leurs connaissances ;
- ✚ Tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines de Bénin Télécoms Sa ;
- ✚ Tous les membres du corps professoral et le personnel administratif, technique et de service de l'ENAM.

LISTE DES SIGLES

AC : Agent Conventionné

APE : Agent Permanent de l'Etat

BT-SA : Bénin Télécoms Société Anonyme

DAPAS : Division Administration du Personnel et Affaires Sociales

OPT : Office des Postes et Télécommunications

RH : Ressources Humaines

UAC : Université d'Abomey-Calavi

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

LISTE DES TABLEAUX

N° d'ordre	INTITULE	Pages
1	Répartition du personnel de BENIN TELECOMS SA par catégorie socioprofessionnelle et par sexe	15
2	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et par problématique	27
3	Tableau de bord de l'étude	34
4	Appréciation du délai d'information avant les formations	44
5	Planification de la formation	44
6	Répartition selon la cause de la détermination non pertinente des besoins de formations	45
7	Répartition selon la cause de l'absence de l'évaluation post-formation	46
8	Evaluation des actions de formation	47
9	Récapitulatif de la démarche de suivi et d'évaluation de la formation	56

RESUME

Face aux mutations technologiques, économiques, institutionnelles et socio-culturelles qui s'opèrent, les entreprises sont confrontées à divers enjeux, plus précisément une remise en cause des procédés techniques, des méthodes de travail et l'adoption de nouveaux comportements. La formation a connu un essor au point de devenir incontournable tant dans les entreprises publiques que privées.

Bénin Télécoms SA n'est pas restée en marge de ce mouvement et consacre d'énormes moyens, chaque année, à ses ressources humaines en vue de la valorisation du capital compétence de l'entreprise.

Mais, la validation et l'efficacité des actions de formation nécessite plus la mise en œuvre parfaite des différentes étapes du cycle global de gestion de la formation dont l'analyse des besoins, la planification et la conception des formations et l'évaluation post formation.

Nos travaux de recherche effectués à la Sous Direction des Ressources Humaines de Bénin Télécoms SA nous ont permis de constater certaines insuffisances au niveau de la gestion de la formation.

Nous avons alors choisi d'analyser son système de formation à travers le processus de gestion. Ainsi, nous avons intitulé notre sujet de recherche : « Analyse du système de gestion de la formation continue à Bénin Télécoms SA ».

Le développement dudit sujet est réparti en deux (02) chapitres dont chacun est subdivisé en sections et en paragraphes

Dans le premier chapitre, nous avons dans un premier temps, présenté Bénin Télécoms SA et le processus qui nous a permis d'aboutir aux trois (03) problèmes spécifiques à savoir :

- La mauvaise planification des formations ;
- La détermination non pertinente des besoins de formation ;
- Inexistence d'évaluation post formation.

En vue de la résolution de ces problèmes, nous avons dans le deuxième chapitre, fixé des objectifs et émis trois (03) hypothèses de recherche avant de présenter la méthodologie et d'exposer les contributions antérieures à ladite recherche.

Nous avons ensuite collecté les données qui nous ont permis de vérifier les hypothèses émises. Suite alors au diagnostic établi, nous avons proposé des solutions.

L'élaboration d'une politique de formation, l'identification des besoins de formation l'application de tous les niveaux d'évaluation viseraient la résolution des problèmes de mauvaise planification des formations, de détermination non pertinente des besoins de formation puis l'inexistence d'évaluation post-formation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PREMIER : DE LA PRESENTATION DE BENIN TELECOMS SA AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : Présentation de Bénin Télécoms SA et état des lieux

Paragraphe 1 : Présentation, organisation et attributions de Bénin Télécoms SA

Paragraphe 2 : Environnement de Bénin Télécoms SA et état des lieux de base

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs à la revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes et de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : De la collecte des données et de leur présentation à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic

Paragraphe 2 : Mise en place d'une stratégie de gestion efficace de la formation

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES



INTRODUCTION

Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde. Les structures privées ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de gestion car subissant de nombreuses pressions pour réviser leur systèmes de gestion et pour se restructurer.

Dans la gestion de toute organisation, outre les ressources matérielles, financières et informationnelles, les ressources humaines occupent une place de choix, en raison de leur impact sur le fonctionnement général du système.

L'objectif principal de tout manager étant de parvenir à mobiliser ses collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés, dans un climat d'épanouissement personnel et collectif, ce dernier veille à développer des techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences pour accroître les performances de chaque maillon de la chaîne, en vue d'améliorer sans cesse les résultats de l'organisation.

En conséquence, les changements ont particulièrement été importants dans le domaine de la formation des ressources humaines. La formation a longtemps été reléguée au second plan de la gestion des ressources humaines. Elle concernait uniquement les employés. Aujourd'hui, les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre un niveau élevé de performance, il faut passer non seulement par la formation technique des employés, mais aussi par la formation des gestionnaires.

Aussi, comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines. Dans cette dynamique, il est important de souligner qu'après le recrutement d'un salarié, la formation est le principal outil de renouvellement et de renforcement des compétences. Dominique Bouteiller(1997) l'a exprimé de façon éloquent dans les termes qui suivent «*Une partie importante des compétences de l'entreprise sont biodégradables. Il faut donc les renouveler pour maintenir le capital des compétences de l'entreprise*¹». Il va donc sans dire que la formation occupe une place de choix dans le développement des personnes, mais aussi et ,surtout, dans le développement des

¹Dominique Bouteiller(1997) revue gestion, vol 22 n3«Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu»

organisations en agissant comme un stimulant, un catalyseur ou un soutien de la transformation et du changement.

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'entreprise car, c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

En effet, le secteur des télécommunications est un secteur en pleine mutation avec l'évolution de la technologie au plan mondial. Dans ce secteur, le capital humain revêt de nos jours, plus qu'hier, toute son importance. Il est donc d'assertion commune, qu'une bonne formation est nécessaire pour le rendre performant.

Nos observations au cours de nos travaux de recherche effectués à Bénin Télécoms SA révèlent que la gestion de la formation présente quelques problèmes qu'il faille corriger pour accroître les effets attendus des formations.

C'est dans la perspective de participer à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le thème « Analyse du système de gestion de la formation à Bénin Télécoms SA ».

Notre étude est articulée autour d'un plan bipartite :

- Le chapitre premier procède à la présentation de Bénin Télécoms SA, à la description de sa gestion des ressources humaines et au ciblage de la problématique ;
- Le chapitre deuxième présente le cadre théorique de l'étude ainsi que les conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes soulevés.

CHAPITRE PREMIER:

**DE LA PRESENTATION DE BENIN TELECOMS
SA AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord Bénin Télécoms SA et la gestion des ressources humaines qui y est pratiquée pour en tirer les problématiques (Section 1) et ensuite, nous procédons au ciblage de la problématique de l'étude (Section 2).

Section I : Présentation de BT-SA et état des lieux.

Cette section est consacrée à la présentation de Bénin Télécoms SA (paragraphe 1) et à l'état des lieux de la gestion des ressources humaines (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation, organisation et attribution de Bénin Télécoms SA

Dans ce paragraphe, nous allons procéder à la présentation de Bénin Télécoms SA à travers son historique, ses activités, ses ressources et son organisation structurelle.

I. Présentation de Bénin Télécoms SA

Nous allons aborder ici les aspects relatifs à l'historique, la mission et au statut juridique de Bénin Télécoms SA.

A. Historique

Bénin Télécoms SA est l'une des sociétés nées de la scission de l'ex-Office des Postes et Télécommunications du Bénin ; son historique ne peut donc être établi sans que l'on ne se réfère à celui de l'ex-OPT.

L'actuelle recette principale de Cotonou a été le premier bureau de poste du service public des « Postes Téléphones et Télégraphes » (PTT). Il a été créé le 1^{er} juillet 1890 par Monsieur Victor Ballot. Ce n'est qu'en 1893 que furent ouverts les bureaux de postes d'Agoué et de Ouidah. En 1894, le bureau de poste de Porto-Novo fut ouvert et le Service Courrier Postal est étendu jusqu'à Savalou. Pendant cette période, le développement du Service Télégraphique était lié aux besoins militaires des colonisateurs, et se limitait à la bande côtière en raison de la permanence des relations avec les navires.

De 1897 à 1907, quatorze (14) nouveaux bureaux de poste étaient installés. Ils étaient à partir de Cotonou, en relation avec Marseille, Dakar, Lomé, et Lagos. Le service télégraphique international était également fonctionnel avec l'ouverture des tronçons : Cotonou-Lagos, Cotonou-Grand Bassam, Cotonou-Conakry, Cotonou-Accra, etc.

Avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française (AOF), le transfert de propriété des PTT à l'Etat du Dahomey a été réalisé par décret du 30 Juin 1959 ; cette entreprise est érigée plus tard en Office des Postes et Télécommunications par loi N°59-32 du 19 décembre 1959.

Les investissements réalisés en ce moment portaient sur trente cinq (35) bureaux de postes et quelques liaisons télégraphiques.

Cette situation a évolué timidement jusqu'en 1978 où l'Etat a procédé à une dotation en capitaux et autorisé la signature des conventions de prêts et de subventions avec les bailleurs de fonds. Suite à cela, l'OPT a réalisé en 1981, 1983 et 1984 respectivement :

- trois (03) centraux à Cotonou (Cotonou-Jéricho, Cotonou-Akpakpa et Cotonou-Patte d'oie) ;
- les trente quatre (34) centraux de district ;
- la station terrienne d'Abomey-Calavi et le centre du transit international de Cotonou.

En 1989, l'Etat Béninois dote l'OPT d'un nouveau statut qui lui permet de fonctionner comme une société de type privé. L'objectif était de lui donner les moyens de son entière autonomie.

Il faut noter qu'avec l'avènement de la démocratie et du libéralisme économique en 1990, l'Etat Béninois dans le souci de libéraliser et de rendre plus compétitifs les secteurs clés de l'économie nationale, a décidé de privatiser certaines entreprises publiques notamment l'OPT et la Société Béninoise d'Electricité et d'Eau. C'est ainsi que le Conseil des Ministres en sa session du 09 Juin 1999 a adopté la note de stratégie du secteur des télécommunications qui prévoit la libéralisation de cette activité à travers deux (02) projets de loi sur les principes régissant les secteurs des télécoms et des postes. Ce n'est qu'à partir du 5 Mai 2005 qu'il y a eu scission de l'ex-OPT par décret N°2004-260 donnant ainsi naissance à deux entités distinctes. Il s'agit de la Poste du Bénin SA et de Bénin Télécoms SA. Cette scission marque, non seulement la séparation définitive des entités historiques composantes de l'ex-OPT, mais constitue également un défi majeur qui engage tous les acteurs des télécommunications à positionner le Bénin sur l'orbite de la société de l'information.

B. Mission et statut juridique

1. Mission et activités

Bénin Télécoms SA est un service public placé sous la tutelle du Ministère chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC).

Sa mission est de fournir à une clientèle de plus en plus élargie et exigeante, des services de télécommunication modernes et diversifiés, rapidement accessibles dans le but de répondre à ses attentes .

En effet, elle a pour ambition de bâtir la meilleure entreprise nationale des télécommunications pour mériter la confiance des clients et accompagner le développement de notre pays. Dans ce but elle assure :

- la conception, l'installation, l'exploitation et la maintenance des réseaux de télécommunications fixe filaire et non filaire ;
- la fourniture des services liés aux technologies de l'information et de la communication.

Remarquons qu'en matière de télécommunication, Bénin Télécoms SA dispose d'une gamme variée de produits qu'elle offre à la clientèle à savoir :

- le téléphone conventionnel filaire : c'est un système téléphonique qui est relié à un central par un fil au bout duquel se trouve un poste ;
- le téléphone conventionnel non filaire : ce nouveau produit qui connu sous le nom technique de CDMA (Code Division Multi Access), comporte plusieurs gammes de produits parmi lesquelles nous pouvons citer le ZEKEDÉ lancé le 31 Juillet 2007 ;
- les liaisons spécialisées : elles constituent un système de communication interne d'une entreprise. Elles permettent de joindre tous les bureaux de l'entreprise grâce à des équipements autocommutateurs tels que les P40 à Bénin Télécoms SA ;
- la fibre optique : par l'intermédiaire de ces fibres Bénin Télécoms SA assure la location des circuits aux autres entreprises en particulier les GSM ;
- les cartes prépayées : ce sont des cartes à mémoire utilisées pour effectuer des appels à partir des téléphones conventionnels. Parmi celles-ci, on peut citer : la carte Télé Plus ; la carte Zékédé.

Ces cartes téléphoniques prépayées offrent aux utilisateurs l'avantage de contrôler leur budget téléphonique et de joindre leurs correspondants à partir d'un poste téléphonique de Bénin Télécoms SA.

2. Statut juridique

Créée en mai 2004, Bénin Télécoms est une société anonyme dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière au capital de quatre vingt treize milliards trois cent soixante dix millions (93 370 000 000) de francs CFA.

Elle est immatriculée au registre de commerce et de crédit mobilier sous le N° RB/COT/09 B 4399 et est soumise à la législation et à la réglementation propre aux services des télécommunications de même qu'aux conventions, règlements et arrangements internationaux dont la République du Bénin est signataire. Son siège social est situé à Cotonou, précisément à Ganhi sur l'avenue Clozel en face des chèques postaux.

Le vote de la loi n° 2014-14 du 09 Juillet 2014 relative aux communications électroniques et à la Poste vient non seulement combler le vide juridique qu'il y avait dans le secteur des télécommunications en République du Bénin mais également structurer le rôle de l'Etat, des acteurs privés et même des consommateurs dans le développement des communications électroniques et de la Poste.

Avec le vote de la loi supra, une Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la Poste a été créée et ses membres nommés conformément à la loi. Elle est une entité administrative indépendante.

II. Organisation et attributions de Bénin Télécoms SA

Bénin Télécoms SA est administrée par un Conseil d'Administration qui est l'organe suprême de décision. Du point de vue administration, elle comprend une direction générale et quelques directions.

A. Le Conseil d'Administration (CA)

Il est constitué de :

- un représentant du Ministère en charge de la Communication (Président) ;
- un représentant du Ministère en charge des Finances (Administrateur) ;

- un représentant du Ministère en charge du Commerce (Administrateur) ;
- un représentant du Ministère du Développement (Administrateur) ;
- un représentant des Associations des consommateurs (Administrateur) ;
- une personnalité compétente dans le domaine des télécommunications (Administrateur) ;
- un représentant du personnel (Administrateur)

C'est l'organe suprême de décision de Bénin Télécoms SA. Il approuve les états financiers, vote les budgets et se réunit en session extraordinaire pour prendre des décisions engageant l'avenir de la société.

Le conseil se réunit trois fois l'an en séance ordinaire et selon les nécessités de leurs services en séance extraordinaire.

B. La Direction Générale (DG)

Le directeur général assure la gestion technique, administrative et financière de Bénin Télécoms SA, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle des programmes, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

C. La Direction Générale Adjointe (DGA)

Le Directeur Général Adjoint est le suppléant de droit du Directeur Général. A ce titre :

- il remplace le Directeur Général en cas d'absence ;
- il peut représenter le Directeur Général dans les réunions, comités ou commissions extérieures à la société ou dans des réunions internationales ;
- il peut coordonner par délégation les activités d'une ou de plusieurs directions techniques ou occuper, cumulativement avec ses fonctions, un poste de Directeur.

D. Les Conseillers

Ils sont au nombre de cinq (5) à savoir : le Conseiller Stratégique aux Réformes, le Conseiller Stratégique aux Finances, et trois (3) Conseillers Techniques

Sous l'autorité du Directeur Général, les Conseillers sont chargés :

- de l'étude et de l'analyse des dossiers à eux confiés par le Directeur Général ;

- de conseiller le Directeur Général dans leur domaine respectif ;
- de l'exécution de toutes autres tâches à eux confiées par le Directeur Général.

E. La Direction Gestion des Infrastructures et Services

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Gestion des Infrastructures et Services est chargée de :

- la définition de la politique de gestion des infrastructures techniques de l'entreprise et de sa mise en œuvre ;
- la participation à la définition de la politique de maintenance des réseaux et de sa mise en œuvre;
- la participation au déploiement du BACKBONE et des réseaux d'accès multimédia ;
- la conception et de l'élaboration des stratégies de sécurisation de l'infrastructure IP nationale;
- la participation à la conception du plan de développement des réseaux et de sa mise en œuvre ;
- l'organisation des structures d'Appui à la Maintenance d'envergure nationale, notamment en ce qui concerne la commutation, la transmission, les réseaux d'accès.

F. La Direction Solutions et Marketing

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Solutions et Marketing est chargée de :

- la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de Bénin Télécoms SA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire, le wimax, le téléphone fixe sans fil et les produits multimédias, etc. ;
- la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de Bénin Télécoms SA en ce qui concerne les capacités ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique de tarification du trafic international et de l'interconnexion ;
- l'organisation de la gestion commerciale et financière des trafics internationaux et d'interconnexions ;
- la promotion et de la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe filaire et le wimax ;

- la promotion et de la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe sans fil CDMA ;
- la promotion et de la vente des terminaux de liaisons spécialisées, des produits et services de transmission de données, de l'internet et des télécommunications d'entreprise ;
- l'organisation du réseau des points de présence ;
- la participation à l'identification des stratégies de croissance et leur mise en œuvre ;
- l'élaboration des rapports d'activités de la Direction.

G. La Direction des Finances et du Patrimoine

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Finances et du Matériel est chargée de :

- la gestion des affaires générales de la société (courrier stratégique du Directeur Général, rédaction administrative, acheminement du courrier interne, documentation et archives) ;
- la définition de la politique financière de l'entreprise ;
- l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ;
- la tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers ;
- l'élaboration des tableaux de bord financiers ;
- du suivi de la trésorerie et de la gestion financière ;
- du suivi de la gestion des menues dépenses ;
- du suivi de la fiscalité ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de la logistique et des achats des matériaux de services et de l'équipement requis par les différentes structures de la société, dans le respect des critères de qualité, de délai et de disponibilité budgétaire, conformément aux dispositions en vigueur ;
- la gestion du patrimoine de Bénin Télécoms SA ;
- la Sécurisation du patrimoine de Bénin Télécoms SA.

H. La Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication est chargée :

- de la définition et à la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise ;
- du recrutement du personnel ;
- de la gestion administrative du personnel ;
- de la formation professionnelle ;
- de l'évaluation et appréciation des performances individuelles et collectives ;
- de la rémunération du personnel ;
- de la gestion du dialogue social, des conditions de travail, des affaires sociales et informations au personnel ;
- de la veille juridique et de la défense judiciaire des intérêts de Bénin Télécoms SA ;
- de l'organisation de la gestion des relations extérieures de Bénin Télécoms SA, notamment les relations avec les institutions de l'Etat, l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPT), les organismes internationaux des télécommunications, les différents partenaires commerciaux et/ou techniques et les opérateurs exerçant leurs activités dans le domaine des télécommunications ;
- d'instaurer et entretenir une bonne culture d'entreprise, une bonne circulation de l'information (verticale et horizontale) et un bon climat de travail entre le personnel et ses dirigeants.

I. La Direction Audit et Risques

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Audit et Risques est chargée :

- de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ;
- du contrôle de gestion des structures de la société ;
- du contrôle par échantillonnage a priori et a posteriori des opérations de passation et d'exécution des marchés et contrats ;
- de la coordination des travaux d'élaboration des budgets ;

- de l'élaboration du plan d'action, du rapport de gestion de la société et des rapports d'activités trimestriels et annuels ;
- de la gestion des risques et de la qualité au sein de Bénin Télécoms SA.

J. La Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie est chargée :

- de la gestion de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, système de stockage, de sauvegarde et d'impressions, etc.) ;
- de la gestion des logiciels du système d'information ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mis en œuvre ;
- de l'anticipation sur les évolutions imposées par la stratégie de l'entreprise et les évolutions du contexte de l'environnement numérique du travail ;
- de l'urbanisation (Informatique) des Systèmes d'information de Bénin Télécoms SA ;
- du rôle de "[maîtrise d'ouvrage](#)" de l'informatique de l'entreprise ;
- de la définition de la politique de sécurité du système d'information et de sa mise en œuvre ;
- de l'organisation des équipements informatiques et multimédia de Bénin Télécoms SA ;
- de l'exploitation des systèmes et réseaux informatiques de Bénin Télécoms SA ;
- du développement des applications informatiques pour les besoins de Bénin Télécoms SA ;
- de l'assistance aux utilisateurs dans l'exploitation des systèmes et réseaux informatiques ;
- du développement et de maintenance des systèmes et réseaux informatiques ;
- de la définition, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de maintenance et de l'optimisation des infrastructures d'énergie et d'environnement de Bénin Télécoms SA.

Toutes les directions sont dotées d'un secrétariat géré par un chef secrétariat qui est chargé de :

- la tenue de l'agenda du Directeur et du suivi de son emploi du temps journalier ;
- la préparation des réunions du Directeur et de la tenue de leur secrétariat ;
- l'affectation du courrier arrivé et des lettres pour lesquelles il a reçu délégation, du classement par catégorie et de la présentation du reste du courrier au Directeur pour orientation ;
- la répartition et du contrôle des travaux de dactylographie, de saisie et de reprographie ;
- l'exécution par délégation de toutes autres tâches liées à la gestion du personnel et du matériel de la Direction ;
- du classement des dossiers et de l'organisation de leur suivi ;
- la rédaction des correspondances sur instruction du Directeur ;
- la supervision des travaux d'enregistrement du courrier départ et de la ventilation du courrier annoté ou à expédier;
- la réception, de l'annonce et de l'introduction des visiteurs programmés ou agréés par le Directeur ;
- l'élaboration des statistiques du Secrétariat.

III. Les ressources de Bénin Télécoms SA

Les ressources dont dispose BENIN TELECOMS SA pour l'exercice de ses activités se résument en trois grandes catégories à savoir : les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.

A. Les ressources humaines

La société BENIN TELECOMS SA regorge en son sein des femmes et des hommes issus de différentes couches sociales et ayant des compétences variées. Ce personnel est réparti comme suit :

Tableau n°1: Répartition du personnel de Benin Télécoms Sa par catégorie socioprofessionnelle et par sexe

Catégories	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Cadres	92	71,32 %	37	28,68 %	129	100 %
Agents de maîtrise	173	69,48%	76	30,52 %	249	100 %
Agents d'exécution	106	69,74 %	46	30,26 %	152	100 %
Total	371	70 %	159	30 %	530	100 %

Source : DRHRC (octobre 2014)

BENIN TELECOMS.SA dispose d'un effectif dont les hommes constituent 70% de l'effectif, contre 30% pour les femmes.

La répartition du personnel entre les différentes catégories socioprofessionnelles prévue par la convention collective du 19 janvier 2009 se présente comme suit :

- le personnel cadre (C) qui comprend les travailleurs possédant une haute formation technique et professionnelle ayant des connaissances attestées par un diplôme d'enseignement supérieur ou une expérience professionnelle étendue et avérée et justifiant à divers degrés, de qualité de conception , d'initiatives, d'autorité pour remplir les fonctions de prévision, de planification, d'organisation, de gestion et de contrôle et dont les attributions peuvent être, soit d'études, soit de commandement ou de gestion ;
- le personnel de maîtrise (M) qui comprend les travailleurs possédant des qualifications professionnelles qui leur permettent soit d'assurer des fonctions de commandement sur plusieurs travailleurs, de répartir et de coordonner le travail, d'en contrôler l'exécution et d'avoir la responsabilité de ce travail vis-à-vis de leurs chefs hiérarchiques, soit sans exercer de commandement, d'avoir des fonctions qui exigent des connaissances et comportent des responsabilités aussi importantes que les fonctions de commandement ;
- le personnel d'exécution (E) comprend les travailleurs qui assument des travaux simples.

B. Les ressources matérielles

Il s'agit des terrains, des bâtiments, des installations et agencements, des matériels roulants, des matériels et mobiliers de bureaux. Ces biens sont acquis en pleine propriété par BENIN TELECOMS.SA.

Remarquons que ces ressources sont encore insuffisantes face aux objectifs fixés par la société. A l'heure actuelle, BENIN TELECOMS SA a un besoin croissant en matière d'investissement pour faire évoluer ses activités et faire face à la concurrence.

C. Les ressources financières

Les ressources financières dont dispose BENIN TELECOMS SA sont essentiellement constituées des capitaux propres, des dettes à long et court termes et l'autofinancement qu'elle dégage à travers ses différentes activités.

Signalons que ces ressources financières sont encore insuffisantes face aux activités que mène la société. Pour l'atteinte de ses objectifs, et assurer à l'entreprise une indépendance financière face aux capitaux étrangers, ces ressources devront être augmentées.

Paragraphe 2: Environnement de Bénin Télécoms Sa et états des lieux de base

Dans ce paragraphe, nous allons présenter l'environnement de BT-SA, ensuite l'état des lieux sur la gestion des ressources humaines.

I. Environnement de BT-SA

Toute entité économique se trouve confrontée à un environnement. L'écoute de l'environnement est donc primordiale pour celles qui se veulent constamment en phase avec les changements qui s'opèrent dans leur secteur d'activité. Cette veille s'effectue à deux niveaux :

A. Micro environnement

L'analyse des composantes du micro environnement permet de proposer un diagnostic de situation sur les forces en présence et d'évaluer les opportunités et les menaces pour l'entreprise, ainsi que ce qui est « négociable » pour elle.

Le micro environnement regroupe quatre facteurs qui influencent directement la performance de l'entreprise sur le marché et sur lesquels l'entreprise est active et peut influencer : les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les concurrents.

Les fournisseurs

Ce sont les entreprises qui livrent à Bénin Télécoms SA les éléments nécessaires pour son fonctionnement. Bénin Télécoms SA collabore avec plusieurs types de fournisseurs à savoir :

Les fournisseurs d'équipements : ce sont principalement des sociétés qui offrent à Bénin Télécoms SA des équipements d'exploitation (plates-formes, outils informatiques...) nécessaires au développement de ses activités. Il s'agit de ZTE, de HUAWEI, GEKA Télécoms, etc.

Les fournisseurs de matériels bureautiques : la SONAEC, les imprimeries, etc ;

Les prestataires de services : ce sont en général des entreprises publiques ou privées. Il s'agit notamment de : la SONACOP, la SBEE, la SONEB, etc.

Les distributeurs

La distribution des produits de Bénin Télécoms SA est assurée par les sociétés agréées. De façon spécifique, le réseau de distribution des produits et services de Bénin Télécoms SA est constitué des points de présence installés sur toute l'étendue du territoire national et des distributeurs de cartes de recharges.

Les clients

Ils sont les principaux utilisateurs des produits et services de Bénin Télécoms SA. Le client est la raison d'être de toute entreprise et mérite donc une attention particulière. La

pérennité d'une entreprise sur un marché dépend de la satisfaction des besoins et attentes de sa clientèle.

La clientèle de Bénin Télécoms SA est constituée de l'administration publique, des collectivités locales, des ambassades et organismes internationaux, des Organisations Non Gouvernementales (ONG), du grand public, etc.

Les concurrents

Les concurrents d'une entreprise sont constitués des entreprises qui offrent des produits identiques ou substituables à ceux de l'entreprise concernée. On distingue alors deux (02) types de concurrents :

Les concurrents directs : ils fournissent des produits identiques à ceux de l'entreprise. Il s'agit notamment des opérateurs téléphoniques à savoir MTN, MOOV, Bell Bénin, GLO et les fournisseurs d'accès internet tels que : OTI, ISOCEL, etc.

Les concurrents indirects : ils fournissent les produits substituables à ceux de l'entreprise. Puisque Bénin Télécoms SA détient le monopole de la téléphonie conventionnelle, ses concurrents indirects sont MTN, MOOV, Bell Bénin, GLO, etc.

B. Macro environnement

Le macro environnement de Bénin Télécoms SA peut être apprécié à travers l'analyse des forces suivantes : la technologie, la politique, la culture, l'économie et la démographie.

Environnement politico-légal

Il s'agit du cadre institutionnel dans lequel évolue l'entreprise, les dispositions juridiques et réglementaires qui régissent l'exercice de ses activités.

Les communications électroniques et la poste sont régies par la loi n°2014-14 du 09 juillet 2014.

Cette loi a créé une Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la Poste (ARCEP). Elle est entrée en vigueur le 09 juillet 2014.

Environnement démographique

L'étude de l'environnement démographique aborde la population, sa structure, son évolution, les différents mouvements, toutes les caractéristiques susceptibles d'impacter le fonctionnement et le développement de Bénin Télécoms SA.

La population béninoise est en pleine croissance. Le dernier recensement (2013) l'estime à environ neuf millions neuf cent quatre-vingt-trois mille huit cent quatre-vingt-quatre (9 983 884) d'habitants avec un taux de croissance de 3,5% par an de 2002 à 2013 contre huit millions quatre cent quatre-vingt-dix mille (8 490 000) en 2011 selon les statistiques de l'INSAE. Cette évolution remarquable de la population active permet à Bénin Télécoms SA d'accroître sa part de marché, et par conséquent, son chiffre d'affaires. Une telle évolution permettrait à Bénin Télécoms SA d'augmenter son portefeuille client si elle s'observait au sein de la population active.

Environnement technologique

Le développement d'une entreprise passe aussi par les moyens technologiques utilisés. L'entreprise doit pouvoir analyser son environnement technologique afin de savoir si les moyens qu'elle utilise constituent une menace ou une source de développement.

Avec les grandes évolutions que connaissent les technologies de l'information et de la communication (TIC), pour mieux satisfaire les besoins et attentes de la clientèle, Bénin Télécoms SA, une entreprise de télécommunications est sensée répondre aux exigences technologiques en vue de la satisfaction de la clientèle. Malheureusement, contrairement à ses concurrents, Bénin Télécoms SA est en retard en matière des TICs qu'il devra s'approprier pour la satisfaction de ses clients.

Environnement économique

Le marché se définit également par rapport au pouvoir d'achat. Celui-ci est fonction de plusieurs facteurs tels que : le revenu, le taux d'inflation, le taux d'intérêt et l'épargne

II. Pratique de la gestion des ressources humaines à BENIN TELECOMS SA

La Sous Direction des Ressources Humaines est chargée de mettre en œuvre l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines de BT-SA. A ce titre, elle planifie, organise, coordonne et contrôle l'ensemble des activités liées à la gestion administrative du personnel et au développement des RH : recrutement, formation, rémunération, évaluation, communication et conditions de travail.

Elle fournit également aux différentes structures et aux cadres de la société, assistance et conseil sur les problèmes généraux ou spécifiques des ressources humaines.

Pour réaliser sa mission, la S/DRH dispose d'un logiciel dénommé Quickpaie pour la gestion informatisée des données du personnel depuis l'embauche jusqu'à la sortie (retraite, démission, licenciement ou décès).

Les diverses tâches découlant de ces activités sont exécutées par trois (02) divisions à savoir :

La Division Développement Des Ressources Humaines

Sous l'autorité de sous- directeur des ressources humaines, le chef division Développement Des Ressources Humaines coordonne les activités de deux (02) sections à savoir :

La Section Gestion de La Formation

Elle a en charge l'exécution des tâches suivantes :

- la préparation du projet de plan de formation et le suivi de l'exécution du plan de formation ;
- le traitement des demandes de stage ou de recherche en entreprise.

La Section Gestion des Effectifs et des Emplois

Elle a en charge :

- le recensement, la description et l'analyse des emplois ;
- la planification des effectifs et du recrutement ;

- l'élaboration des statistiques mensuelles et du tableau de bord du DRH ;
- l'élaboration des avants- projets de budget des frais du personnel ;
- l'élaboration des documents de travail pour l'évaluation et l'appréciation du personnel ;
- l'élaboration des référentiels de compétences.

La Division Administration du Personnel et Affaires Sociales

Elle assure la gestion des carrières du personnel au regard des dispositions de Convention Collective du Travail applicable aux travailleurs de Bénin Télécoms SA et du statut général des APE. Elle met en œuvre la politique sociale, culturelle et sportive de BT-SA. Les tâches découlant de ses attributions sont exécutées par deux (02) sections à savoir :

La Section Gestion des Carrières

Elle a en charge l'exécution des tâches suivantes :

- l'élaboration des actes administratifs et de toutes modifications y relatives ;
- la mise à jour du fichier personnel ;
- l'établissement de la situation des congés et des autorisations spéciales d'absence ;
- la tenue des dossiers physiques du personnel ;
- l'établissement des feuilles de déplacement pour les tournées, les missions et les affectations ;
- la préparation des dossiers de déclaration et d'immatriculation des travailleurs à la CNSS ;
- la préparation des dossiers disciplinaires ;
- l'établissement du planning de départ à la retraite ;
- le suivi des dossiers de pension ;
- la préparation des statistiques mensuelles de la section.

La Section Gestion de la Rémunération et Affaires Sociales

Elle a en charge l'exécution des tâches suivantes :

- la mise en œuvre des mesures sociales telles qu'en dispose la convention collective du travail ;

- l'organisation en relation avec les structures compétentes des visites médicales annuelles des travailleurs ;
- la vérification et le traitement des factures reçues des centres de santé agréés ;
- l'établissement des bons de commandes et d'engagement et note de délivrance de chèques ;
- le traitement des ordres de tournées ;
- le traitement des livrets d'allocations familiales ;
- l'élaboration des états de l'IDR des agents retraités ;
- le classement des actes administratifs dans les dossiers des agents ;
- le classement chaque mois des documents ayant servi au traitement de la paie.

A. Le recrutement

A BT-SA, la convention collective prévoit qu'en cas de recrutement, l'entreprise priorise le recrutement interne. Cette disposition est respectée dans la pratique mais BT-SA ne procède plus du tout à des recrutements externes. En effet, il n'existe pratiquement pas de cadre formalisé pour effectuer le recrutement. A cela il faut ajouter l'absence de documents de procédures de recrutement et de description des postes sur lesquels devrait normalement se baser tout le processus de recrutement depuis l'analyse des besoins.

Nous pouvons donc conclure à l'inexistence d'une politique de recrutement

B. La gestion de la carrière

La gestion des carrières repose essentiellement sur la prise des différents actes administratifs d'engagement, de reclassement, d'avancement, de nomination, de promotion ainsi que le suivi de la carrière du personnel... Il s'agit en réalité d'une gestion purement administrative de la carrière. Les actes de carrière sont les suivants :

- l'avancement de grade et promotion

L'avancement de grade est le passage d'un échelon inférieur à celui immédiatement supérieur dans le corps. A BT-SA, la progression d'un échelon inférieur à un échelon

supérieur s'effectue par avancement à l'ancienneté tous les deux ans et de façon automatique que l'agent le mérite ou non.

La promotion est le passage d'une catégorie inférieure à celle supérieure. Elle résulte du mérite professionnel du travail justifié par un très bon résultat de l'évaluation annuelle.

Dans la pratique à BT-SA, cette promotion ne s'applique pas en raison de l'absence de la décision d'application. Pour en bénéficier, il faut réussir à un concours professionnel ou encore être promu sur la base de l'ancienneté dans la catégorie actuelle.

On constate que le bénéfice d'une promotion objective est possible à BT-SA mais qu'il n'existe ni de système de promotion basée sur le mérite et les résultats de chaque agent.

- La mobilité

La mobilité se réfère au fait qu'un agent peut être affecté d'un poste A vers un poste B, à l'intérieur ou hors du service ou d'une localité à une autre. Il peut être également nommé à un poste de responsabilité (mobilité horizontale, verticale et géographique). Parfois, les responsables ne procèdent pas à l'analyse profonde des demandes d'affectation ou l'étude des profils avant toute prise de décision d'où l'inefficacité de la gestion de la mobilité.

- L'évaluation

L'évaluation est une activité de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation. Conformément à la Convention Collective du travail du 19 janvier 2009 applicable au personnel de BT-SA en son article 73, « tout travailleur de l'entreprise fait annuellement l'objet d'une évaluation dont le but est d'apprécier les réalisations en fonction des objectifs fixés. Cette évaluation consiste à mesurer le degré d'exécution des tâches ainsi que le degré de maîtrise des compétences et technique de gestion ».

Dans la pratique seuls les APE bénéficient des bulletins de notation tous les deux ans et ce, conformément aux dispositions du Statut Général des APE. Quant aux agents conventionnés, ils n'en font pas l'objet. L'inexistence d'un système d'évaluation avec fixation préalable des objectifs aux agents de l'entreprise ne permet pas d'apprécier l'efficacité du travail des agents.

C. La formation professionnelle continue

Il existe à BT-SA un cadre règlementaire de la formation qui comprend les dispositions de la Convention Collective du travail qui organisent et valorisent la formation. Il s'agit de l'article 77 alinéa 1 qui dispose que « Bénin Télécoms SA prend les mesures nécessaires pour permettre à ses travailleurs de suivre des stages de formation promotionnelle, de recyclage, de perfectionnement, dans les écoles et instituts agréés, ou de participer à des voyages d'études, séminaires et conférences d'ordre professionnel présentant un intérêt réel pour les postes et les emplois actuels et futurs ».

Malheureusement, les formations ne sont pas souvent organisées et quand elles le sont, c'est avec un manque de vision prospective appuyé par :

- L'absence d'une politique de formation ;
- Des plans de formation élaborés mais rarement adoptés.

Ceci dénote d'une mauvaise planification des formations.

De plus, l'analyse des besoins pour l'élaboration du plan de formation se résume aux besoins de formations identifiés par les directeurs. Cette démarche ne semble pas être une méthode suffisante de détermination des besoins de formations. Ceci pose le problème de la détermination non pertinente des besoins de formation.

Pour ceux qui ont bénéficié de la formation, aucune évaluation de la formation n'est organisée à leur retour ce qui ne permet pas de dire avec précision si l'investissement dans la formation impacte ou non le développement des agents et partant, la productivité de l'entreprise. Ceci pose le problème de l'inexistence d'évaluation post-formation.

D. La communication

La direction prend des notes de services, organise des réunions et assemblées générales du personnel ou utilise les téléphones fixes ou mobiles pour la transmission de certaines informations. L'existence de ces outils de communication constitue un atout pour la direction.

E. Les conditions matérielles du travail

Elles désignent d'une manière générale l'environnement physique dans lequel travaillent les agents.

Le stage a permis de noter que pour l'exécution de ses tâches l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes notamment en ce qui concerne les matériels informatiques (imprimantes, encre, logiciels). Les ordinateurs qu'elle utilise, ne sont pas tous en bon état de fonctionnement en raison d'un non suivi des opérations de maintenance. Aussi les agents de certaines de ses sections sont contraints d'enregistrer les données de services sur des clés USB pour faire des tirages en dehors de l'enceinte de leur bureau.

Cette situation ne garantit pas la confidentialité des documents et crée une perte de temps énorme dans la réalisation des travaux. On note donc à ce niveau, l'insuffisance des moyens et outils de travail. La non fonctionnalité des climatiseurs dans certains bureaux crée une atmosphère de démotivation constante. Il y a également l'absence d'un mode réel de classement des dossiers, tout simplement parce que les meubles pour leur rangement font défaut. La mauvaise disposition des bureaux dans certaines sections, du fait de l'exiguïté du local pour le nombre d'agents qui y travaillent, entraîne une obstruction à la circulation au sein du service. Tout ceci dénote des conditions de travail peu reluisantes. Malgré ces problèmes, les agents vivent dans une ambiance conviviale de travail.

Sur la base des constats ci-dessus développés, on peut faire l'inventaire de tous les problèmes relevés, les regrouper par centre d'intérêt afin d'opérer le choix de la problématique de notre étude pour enfin définir la vision globale de sa résolution.

L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base révèle des atouts et des problèmes qui se résument comme suit :

III- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Le regroupement par centre d'intérêt des problèmes se réalisera après avoir inventorié les forces puis les faiblesses de l'organisation.

A. Inventaire des forces

- Bonne ambiance de travail ;
- L'existence des outils de communication ;
- Effort de suivi des carrières des agents ;
- Existence des manuels administratifs, financiers, comptables et techniques.

B. Inventaire des faiblesses

- Perspectives de promotion et de carrières insatisfaisantes ;
- L'avancement d'échelon ne tient pas compte du mérite de l'agent ;
- L'inefficacité de la gestion de la mobilité ;
- L'inexistence d'un système d'évaluation du personnel;
- Insuffisance de la planification des RH ;
- La détermination non pertinente des besoins de formation ;
- La mauvaise planification des formations ;
- L'inexistence d'évaluation post formation ;
- L'absence de description de postes ;
- Indisponibilité d'accès à l'internet ;
- Insuffisance des outils de travail ;
- Conditions de travail peu reluisantes.

Les différents problèmes spécifiques ci-dessus identifiés et énumérés seront d'abord regroupés par centre d'intérêt et par problématique dans le tableau ci-dessous.

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

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Recrutement du personnel	<ul style="list-style-type: none">- Absence de description de postes- Mauvaise planification des RH	Inexistence d'une politique de recrutement du personnel	Problématique de la mise en place d'une politique de recrutement du personnel

2	La gestion de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectives de promotion et de carrière insatisfaisantes - L'avancement d'échelon non basé sur le mérite de l'agent - L'inefficacité de la gestion de la mobilité - L'inexistence du système d'évaluation du personnel 	Inefficacité de la gestion des carrières	Problématique d'une gestion efficace des carrières
3	Formation continue	<ul style="list-style-type: none"> - La mauvaise planification des formations - La détermination non pertinente des besoins de formation - Inexistence d'évaluation post formation 	Mauvaise pratique de la formation continue du personnel	Problématique d'une bonne gestion de la formation continue
4	Conditions matérielles de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des outils de travail - Conditions de travail peu reluisantes 	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

Source : observations de stage

Après avoir dégagé les problèmes spécifiques, nous allons procéder au choix de la problématique de notre étude.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section est consacrée au choix et à la spécification de la problématique de l'étude (paragraphe 1) et à la détermination de la vision globale de sa résolution (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Prenant appui sur les problèmes spécifiques regroupés dans le tableau ci-dessus, nous ferons le choix de notre étude.

I. Choix de la problématique de l'étude

Une analyse des différents problèmes identifiés sur la base de l'état des lieux présenté ci-dessus, nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêt retenus représentent des problématiques auxquelles la sous direction des ressources humaines devrait résolument faire face dans le cadre de l'appui qu'elle apporte aux différents services demandeurs de personnel pour assurer le fonctionnement correct et le développement de l'entreprise.

Il s'agit de la :

- problématique de la mise en place d'une politique de recrutement du personnel ;
- problématique d'une gestion efficace des carrières ;
- problématique d'une bonne gestion de la formation continue ;
- problématique de l'amélioration des conditions de travail.

La problématique de la formation du personnel nous paraît déterminante et prioritaire dans la mesure où la qualité des prestations rendues par une organisation à ses clients est fonction des compétences dont elle dispose c'est-à-dire les hommes chargés de l'animer.

La qualité des formations effectuées dans une organisation est un véritable facteur de sa compétitivité, si elles respectent les normes qu'exige la performance organisationnelle. Toute entreprise qui veut accroître sa productivité, se doit de mettre l'accent sur le développement et le transfert des compétences.

Dans cette dynamique et pour contribuer à la résolution du problème général relatif aux dysfonctionnements observés dans le processus de formation, nous avons choisi de réfléchir sur la problématique d'une bonne gestion de la formation continue.

II. Spécification de la problématique

Bénin Télécoms SA a pour mission d'assurer la mise en communication d'une clientèle variée, qui devient de plus en plus exigeante et sélective.

En effet, elle n'a plus le monopole et doit affronter un marché de pure concurrence. Elle vit dans un environnement très concurrentiel à cause de l'apparition des opérateurs privés de téléphonie qui disposent d'importants moyens financiers ainsi qu'une organisation et une procédure assez souples.

Pour relever les nombreux défis qui s'imposent à elle sur les plans technologique, organisationnel, économique, juridique et socio-politique, elle doit disposer des ressources humaines compétentes pour accomplir les tâches entrant dans le cadre de son objet social. La formation devient alors un levier stratégique prédominant de résolution de ce défi.

Si la qualité des prestations rendues par une entreprise à ses clients est fonction de la qualité et de l'efficacité de son personnel, les actions de formation du personnel devraient être planifiées de manière à garantir les compétences actuelles et futures dont l'entreprise a besoin.

De la problématique d'une bonne gestion de la formation continue découlent le problème général de la mauvaise pratique de la formation continue du personnel et les trois problèmes spécifiques relevés sont les suivants :

- la mauvaise planification des formations (PS1) ;
- la détermination non pertinente des besoins de formation (PS2) ;
- inexistence d'évaluation post formation (PS3).

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Nous abordons sous cette rubrique, les approches théoriques de résolution tant du problème général que des problèmes spécifiques.

I. Approche théorique de résolution du problème général

Le problème général soulevé est la mauvaise pratique de la formation continue du personnel de BT-SA.

La résolution de ce problème tiendra compte essentiellement de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle continue comme outil d'appui à la performance de l'entreprise.

II. Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques

Le problème spécifique relatif à la mauvaise planification des formations nécessite une approche basée sur les méthodes d'élaboration d'une politique de formation.

En ce qui concerne le problème spécifique relatif à la détermination non pertinente des besoins de formation identifiés à BT-SA, retenons que l'étape d'identification des besoins de formation est celle qui permet de recenser les compétences du personnel à développer et les déficits à combler.

La réussite de cette étape est nécessaire car elle influe sur la qualité de la formation et sur les activités de la structure. Pour cela, la résolution de ce problème passera par la formation des différents responsables sur les techniques d'analyse et de détermination des besoins de formation.

Quant au problème spécifique relatif à l'inexistence d'évaluation post formation, il trouvera sa résolution dans la sensibilisation des responsables de la DRH sur l'utilité et l'importance d'évaluer l'impact des actions de formation sur la qualification et le rendement du personnel. Cela leur permettra de relever les insuffisances et de les corriger

La résolution des différents problèmes évoqués ci-dessus se fera à travers une démarche méthodologique structurée en deux phases :

- la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME :

**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS**

Le présent chapitre est consacré d'une part, à la présentation des objectifs et hypothèses de recherche, et d'autre part à l'exposé de la revue de littérature ainsi qu'à la méthodologie de recherche adoptée.

Section1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette section nous permet d'aborder successivement les objectifs, les hypothèses, la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

Paragraphe1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Après avoir présenté les objectifs et hypothèses de l'étude, nous allons procéder à l'exposé de la revue de littérature se rapportant à la problématique retenue.

I. Objectifs de l'étude et formulation des hypothèses

Le travail ici va consister à fixer des objectifs et à formuler des hypothèses.

A. Fixation des objectifs

Les objectifs seront fixés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques à résoudre. Ils comportent donc un objectif général et des objectifs spécifiques.

1. Objectif général

L'objectif général visé par notre étude est de contribuer à l'amélioration du système de gestion de la formation à BT-SA.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques seront identifiés par rapport aux problèmes spécifiques.

- Objectif spécifique lié au problème spécifique 1 : définir les conditions d'une bonne planification des formations ;
- Objectif spécifique lié au problème spécifique 2 : proposer aux dirigeants les méthodes pour la détermination des besoins de formation ;
- Objectif spécifique lié au problème spécifique 3 : suggérer aux responsables de BT-SA la mise en place d'un mécanisme cohérent d'évaluation post formation des actions de formation.

B. Causes et hypothèses relatives aux problèmes identifiés

Elles restent liées à chaque problème spécifique et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques identifiés.

➤ Causes et hypothèse relatives au problème spécifique n°1

L'hypothèse retenue est que la mauvaise planification des formations s'explique par le manque d'une politique de formation.

La mauvaise planification des formations peut être due au manque d'une politique de formation.

La politique de formation est l'ensemble des orientations définies par la direction de l'organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation. La traduction formalisée et opérationnelle de cette politique se fait dans un plan de formation qui planifie les actions de formation. La politique de formation constitue donc une boussole qui orientera les décisions de BT-SA en matière de formation.

➤ Causes et hypothèse relatives au problème spécifique n°2

L'hypothèse retenue est que la détermination non pertinente des besoins de formation est liée à la non maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation par les responsables.

Face au problème relatif à la détermination non pertinente des besoins de formation, il faut reconnaître que les besoins vont demeurer non pertinents si les responsables ne maîtrisent pas les méthodes d'identification des besoins même s'ils admettent l'importance de l'identification. Nous avons retenu comme cause la non maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation par les responsables.

➤ Causes et hypothèse relatives au problème spécifique n°3

L'hypothèse retenue est que l'inexistence d'évaluation post formation est due à la méconnaissance des techniques d'évaluation post-formation.

Toute action de formation doit être sanctionnée par une évaluation. Cette évaluation permet d’apprécier l’efficacité de l’impact de la formation. L’inexistence de cette évaluation peut avoir pour cause la méconnaissance des techniques d’évaluation post formation.

➤ Cause et hypothèse relatives au problème général

Les problèmes spécifiques ayant engendré le problème général, leur résolution contribuera à la disparition de ce dernier.

C. Tableau de bord de l’étude

Le tableau de bord ci-après est un tableau récapitulatif qui sert de guide pour l’étude. Il permet de réaliser de façon ordonnée l’étude sans dévier de ses objectifs.

Tableau n°3 : Tableau de bord de l’étude

Niveaux d’analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Mauvais pilotage de la formation continue du personnel	<u>Objectif général</u> Contribuer à l’amélioration du système de gestion de la formation à BT-SA	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> La mauvaise planification des formations	<u>Objectif spécifique 1</u> Définir les conditions d’une bonne planification des formations	<u>Causes spécifique 1</u> Manque d’une politique de formation	<u>Hypothèse spécifique 1</u> L’absence de planification des formations s’explique par le manque d’une politique de formation
	2	<u>Problème spécifique 2</u> La détermination non pertinente	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer aux dirigeants les méthodes pour la	<u>Causes spécifique 2</u> La non maîtrise des méthodes d’identification	<u>Hypothèse spécifique 2</u> La détermination non pertinente

		des besoins de formation	détermination des besoins de formation	des besoins de formation	des besoins de formation est liée à la non maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation
	3	<u>Problème spécifique</u> Inexistence d'évaluation post formation	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer aux responsables de BT-SA la mise en place d'un mécanismecohérent d'évaluation post formation des actions de formation	<u>Causes spécifique 3</u> La méconnaissance des techniques d'évaluation post-formation	<u>Hypothèse spécifique 3</u> L'inexistence d'évaluation post-formation est due à la méconnaissance des techniques d'évaluation post-formation

Source : Observations de stage

I- Revue de littérature relative à la problématique

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour cela, il sera question à travers ces thématiques, d'exposer le point des connaissances liées au problème général qui est la mauvaise pratique de la formation continue du personnel et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution.

A. Point des connaissances sur le problème de la mauvaise planification des formations

Pour Gahou (2012), la compétence professionnelle constitue un levier fondamental sur lequel les organisations peuvent s'appuyer pour améliorer leur performance. Pour cette raison, la formation demeure un passage obligé du développement de cette compétence. Ainsi, toute organisation qui ne se préoccupe pas de la formation risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir. C'est la raison pour laquelle Peretti considère la formation comme « un instrument privilégié de développement des compétences ».

Le cadre général de la mise en œuvre de la formation continue est défini par le biais d'une politique de formation où une stratégie de formation qui en édicte les règles. Elle permet d'exprimer les objectifs du système de formation, les principes d'organisation et les moyens requis à court, moyen et long termes. La politique de formation est le résultat de la déclinaison des intentions de l'entreprise, la projection de son activité future, de ses objectifs tant qualitatifs que quantitatifs. Elle indique dans quelle direction l'entreprise veut aller. Sa conception prendra donc appui sur la nature des activités de l'entreprise, sur sa vision du futur et des ambitions qu'elle nourrit, sur les questions liées à l'emploi et aux compétences, ainsi que sur les priorités qu'elle entend privilégier pour ses actions collectives de formation en fonction des enjeux identifiés (Lafitte, et Layole, 2005, P. 49, 51).

Pour Dumais, J-P., Daigneault, M., et Turcotte, R. (2003), la planification de la formation suscite plusieurs interrogations :

- quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- quel est notre budget de formation ?
- quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ? Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans une politique de formation qui décrit les grandes orientations que l'entreprise entend privilégier en matière de formation. Par la suite, le responsable de la formation doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes : la description générale de la formation, les objectifs, le contenu, la durée, le nom du formateur interne ou externe, les méthodes d'enseignement, le personnel visé et le nombre de groupes.

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier de charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise.

B. Point des connaissances sur la détermination non pertinente des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par la formation.

Selon Saint-onge, S., Audet, M., et Haines, V. (2004), un besoin est « l'écart entre la situation réelle et la situation désirée ». L'évaluation des besoins en formation est donc le processus qui consiste à déterminer l'écart entre les deux situations afin de mettre en œuvre des activités de formation qui permettront aux individus d'acquérir des connaissances, des habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné.

A cet effet, Sekiou, L., Alis, D., et Chevalier, F. (2004), pensent que pour l'identification des besoins de formation, il faut déterminer les vrais besoins de formation par une démarche qui repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles des postes de travail. Il faut, ensuite, analyser les données pour déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Tout cela permet d'avoir une idée précise de ceux qui doivent participer aux formations de sorte qu'il soit aisé de les choisir objectivement. Ensuite, la classification des besoins se fera selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Ces

auteurs montrent que la détermination des besoins en formation est une étape importante dans le système de formation, qu'elle suit une démarche qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la situation organisationnelle et qu'elle prend en compte tous les membres de l'organisation. Pour renchérir leurs propos, Saint-Onge et al. (2004 : 243) affirment qu' « une formation pertinente et justifiée se préoccupe des véritables besoins en formation qui expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être dû en réalité à un manque de compétences ».

Parlant du niveau de ces besoins en formation, Citeau(2002), en détermine trois :

- le niveau institutionnel auquel correspondent les besoins de l'organisation relatifs au fonctionnement et au développement de l'entreprise et de ses ressources humaines ;
- le niveau sectoriel auquel correspondent les besoins collectifs liés à un métier de l'entreprise, un aspect de ses activités ou une unité ;
- le niveau individuel qui concerne les besoins du salarié dans sa situation de travail.

Parmentier(2008) identifie en plus, un quatrième niveau, celui des besoins de formation personnels qui correspondent aux aspirations professionnelles du salarié, indépendamment de son emploi.

Par ailleurs, plusieurs méthodes permettent de déterminer ces besoins de formation. Meignant(1995) propose trois de ces méthodes. *Les méthodes accompagnant un changement organisationnel* sont essentiellement axées sur la formation-action. Le principe de cette méthode consiste à alterner des phases d'apprentissage de concepts et de méthodes, de leur mise en œuvre sur des situations réelles à améliorer et des phases de décision des responsables de l'entreprise sur les propositions émanant des groupes de participants. L'auteur ajoute que « cette méthode n'est pas directement liée à l'analyse des besoins mais elle peut avoir des effets de mise en évidence de besoins qui ne sont pas apparus a priori ». *La méthode centrée sur les besoins de compétences l'organisation* part du principe de l'identification des écarts entre les besoins de compétences requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles. La formation est l'un des moyens pour combler cet écart. Au nombre de cinq, ces méthodes sont : l'analyse des compétences requises par un poste, la méthode matricielle, l'étude des besoins par l'analyse des performances, la méthode par vérification d'hypothèses et enfin l'étude des besoins liés

à un emploi nouveau. Quant à la *méthode centrée sur l'expression des attentes*, elle consiste à recueillir les préoccupations et souhaits de formation à titre individuel ou collectif. Les salariés peuvent fournir ces informations lors d'un entretien ou par questionnaire, ou encore à l'occasion de l'entretien professionnel ou d'appréciation qui est généralement annuel. Les informations issues de ces deux méthodes doivent être analysées afin de déterminer les besoins de formation de l'organisation et des salariés. Les besoins de formation retenus font l'objet d'une fiche de synthèse et donne lieu à l'élaboration du plan de formation.

C. Point des connaissances sur l'inexistence d'évaluation post-formation

L'évaluation est une démarche ou un processus conduisant au jugement et à la prise de décision. Jugement qualitatif ou quantitatif sur la valeur d'une personne, d'un processus, ou d'une organisation, en comparant les caractéristiques observables à des normes établies à partir de critères explicites, en vue de fournir des données utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif.

L'évaluation de la formation peut référer à l'évaluation du processus de formation, à comment la formation a été conçue et donnée. Elle peut aussi référer à l'évaluation des résultats de la formation, ce que les participants ont appris, ses effets sur leurs comportements et sur l'entreprise.

Selon Gahou (2012), pour mesurer les effets de la formation, il est nécessaire de l'évaluer. L'évaluation est donc indispensable pour garantir la rentabilité de la formation. Il est principalement question de l'évaluation post-formation, qui permet de définir la valeur ajoutée de la formation.

En effet, pour Foucher (1997), la recherche d'une plus grande efficience a été et continuera d'être une des principales priorités des organisations en matière de formation. Pour s'en assurer, l'évaluation de l'activité de formation permet de démontrer dans quelle mesure, la formation a pu combler les besoins et contribuer à l'amélioration du rendement (Saint-Onge et al. 2004).

Pour Meignant(1995), l'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Elle permet d'apprécier la qualité de la formation sur les cinq critères (pertinence, efficacité, efficience, conformité, cohérence) qui réalisent la

visibilité de ses résultats. Elle permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement. Elle peut se réaliser selon Kirkpatrick (1998), sur l'un ou plusieurs des quatre niveaux suivants : les réactions, l'acquisition des connaissances, les comportements et les résultats

Emettant un point de vue similaire, Mark (2000) soutient que l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement à :

- démontrer la pertinence et la valeur de la formation ;
- améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation;
- vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards ;
- développer ou tester des connaissances nouvelles. C'est donc dire qu'une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

Pour y parvenir, l'évaluation de la formation peut se dérouler suivant la méthode d'évaluation « à chaud » et la méthode d'évaluation « à froid ». La première est systématiquement réalisée à la fin de la formation afin de recueillir l'avis des stagiaires sur les moyens, les outils et les différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. Elle est mise en œuvre à l'occasion de l'évaluation des acquis et de l'évaluation du transfert des connaissances, habiletés et attitudes en situation de travail. La deuxième méthode selon Dennery (2006) est une évaluation des résultats par questionnaire ou entretien trois à six mois après la formation, qui vise à évaluer l'impact de la formation sur le niveau de compétence du personnel.

En définitive, la mise en œuvre de la formation se résume à cette description que fait Parmentier (2008) de l'action de formation professionnelle. Pour lui, elle doit être réalisée conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats.

Il est donc indispensable que BT-SA se dote aussi d'un mécanisme cohérent d'évaluation post- formation qui sera ajouté à une organisation plus rationnelle de la formation du personnel pour une formation plus efficace du personnel.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Elle comporte une approche empirique(I) et une approche théorique (II)

I. Approche empirique

Nous aborderons les objectifs de l'enquête, l'échantillon de l'enquête, les méthodes et outils de collecte, de traitement et de présentation des données.

A. Objectifs de l'enquête

L'enquête a été réalisée au cours du mois d'août 2015. Notre souci est de recueillir des informations nous permettant de vérifier les différentes hypothèses de recherche formulées.

B. L'échantillon de l'enquête

L'échantillon sur lequel porte la collecte des données est constitué de cent(100) personnes issues de la population mère que représente l'ensemble du personnel de BT-SA.

C. Méthodes et outils de collecte des données

Nous parlerons des outils de collecte de données, de la méthode d'analyse de données et des difficultés rencontrées.

Il sera aussi question de faire la recherche documentaire, des entretiens et de distribuer des questionnaires.

1. La recherche documentaire

Elle constitue une source de données ayant permis de faire la revue de littérature et de recueillir des informations très diversifiées.

Elle a été faite à la Bibliothèque de l'ENAM et celle de l'UAC.

Les ouvrages consultés traitent de la gestion des ressources humaines en général et divers documents (livres, mémoires et autres travaux de recherche) consacrés à notre thème ou des sujets relatifs à certains aspects.

2. Les entretiens et les questionnaires

Nous avons interviewé des personnes ressources au sein de la société BT-SA à savoir les Directeurs, les Chefs Divisions et Sections à l'aide d'un guide d'entretien.

Ces entretiens, construits autour de variables spécifiques, nous ont permis de mieux comprendre d'une manière générale la politique de gestion des ressources humaines au sein de Bénin Télécoms SA et particulièrement la gestion de la formation qui est appliquée.

Nous avons ensuite adressé un questionnaire aux agents toutes catégories confondues. Le centre d'intérêt du questionnaire a tourné autour des variables qui nous ont permis d'atteindre l'objectif de nos recherches. Il a permis ensuite de dégager les grandes tendances et de repositionner l'analyse par rapport à nos hypothèses de base.

La technique de collecte ici a consisté donc en un entretien avec certains responsables que nous avons cités plus haut d'une part, en une remise de questionnaires aux agents de façon individuelle d'autre part.

A cet effet, un guide d'entretien a été réalisé (illustré à l'annexe n°2) et a servi de base aux échanges avec les personnes enquêtées.

Aussi, dans le but d'assurer la collecte des informations pouvant nous permettre de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses préalablement formulées, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons distribué (voir annexe n° 1) à notre échantillon.

D. Présentation des données

Les résultats obtenus après enquête sont traités manuellement suivant les types de questions posées et par rapport aux objectifs spécifiques.

Pour les questions fermées, nous adopterons la méthode de tri simple par catégories de questions et pour celles ouvertes, nous apprécierons les réponses obtenues.

Les réponses collectées ont été traitées manuellement et consignées dans des tableaux statistiques pour en faciliter la lecture et la compréhension.

II. Approche théorique

Elle est faite en fonction des théories émises dans la revue de littérature et se rapportant aux problèmes spécifiques.

Quand aux seuils de décision, ils sont fixés en fonction des réponses majoritaires permettant d'identifier les véritables causes des problèmes.

L'étude des résultats est faite par rapport au nombre de réponses. Ainsi, toute cause qui réunira au moins 50% des avis sera considérée comme réelle. Sur cette base, nous avons conclu à une généralisation des résultats.

Cette démarche nous a permis de mieux appréhender le problème posé et de proposer des solutions idoines.

✓ Difficultés rencontrées et limites des données

Quelques obstacles ont entravé la réalisation de ce mémoire. Il s'agit surtout du manque de disponibilité de certains responsables et agents à répondre à nos questions à cause de leur emploi de temps très chargé.

Cependant, ces obstacles n'ont pas eu une incidence de nature à remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

Section 2: Des enquêtes et de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette dernière section, nous allons présenter la réalisation des enquêtes, analyser les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de travail émises, proposer des solutions aux différents problèmes et enfin définir les conditions de leur mise en œuvre

Paragraphe 1 : De la collecte et de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic

I. Présentation et analyse des résultats de collecte des données

Sur la base des outils exploités (guide d'entretien et questionnaire), les résultats de la collecte sont présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution et des données à caractère quantitatif qui ont été recueillies.

Il importe de noter que sur un échantillon total de cent (100) agents à qui nous avons distribué les questionnaires, seuls quatre vingt treize (93) réponses ont été récupérées.

A. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1

Tableau n°4 : Appréciation du délai d'information avant les formations

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentage
Comment trouvez-vous ce délai ?	Peu suffisant	81	87,10%
	Suffisant	12	12,90%

Source : résultats d'enquête

Le sondage a montré que 87,10% des agents interrogés estiment le délai d'information avant les formations peu suffisant tandis que 12,90% le trouvent raisonnable. De l'entretien avec un des responsables des ressources humaines, il ressort que le délai d'information avant les formations varie en fonction de la disponibilité des formateurs.

Tableau n°5 : Planification de la formation

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentage
Savez-vous si BT-SA dispose d'une politique de formation ?	Oui	17	18,27%
	Non	76	81,73%
Que pensez-vous de la planification de la formation ?	Efficace	09	9,67%
	Pas efficace	21	22,58%
	Très peu efficace	63	67,75%

Source : résultats d'enquête

- Il ressort des résultats de l'enquête, que 76 personnes sur les 93 personnes de l'échantillon, soit un taux de 81,73%, n'ont pas connaissance de l'existence d'une politique de formation à la BOA-Benin, tandis que 18,27% des agents interrogés ignorent cette réalité. Il se pose de toute évidence un problème d'information.
- D'après les sondages, 9,67% des personnes interrogées approuvent la planification de la formation efficace, 22,58% des personnes interrogées trouvent la planification pas efficace et 67,75% des personnes interrogées trouvent la planification très peu efficace.

De l'entretien avec un des responsables des ressources humaines, il a été retenu que la formation doit être améliorée.

Nous pouvons donc conclure que pour une bonne planification des formations, BT-SA devra élaborer une politique de formation.

B. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

Tableau n°6 : Répartition selon la cause de la détermination non pertinente des besoins de formations

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentage
Qu'est ce qui explique la détermination non pertinente des besoins de formation ?	Non maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation	60	64,52%
	Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins	20	21,50%
	Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire	13	13,98%

Source : résultats d'enquête

Les résultats nous montrent que 60 agents, soit 64,52% ont avancé comme cause la non maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation contre 20, soit 21,50% qui avancent comme cause la méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins ; 13 autres enquêtés soit 13,98% avancent la mauvaise volonté des responsables chargés de la faire. La cause retenue par la majorité des enquêtés est donc la non maîtrise par les responsables des méthodes d'identification des besoins de formation.

Nous pouvons donc conclure qu'une bonne connaissance des méthodes d'identification pourrait faciliter la détermination des besoins de formation.

C. Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

Tableau n°7: Répartition selon la cause de l'absence de l'évaluation post-formation

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentage
A votre avis l'absence d'évaluation des résultats de formation a pour cause :	Méconnaissance des techniques d'évaluation des résultats de formation	47	50,53%
	Non-clarification des responsabilités	28	30,10%
	Non définition des objectifs	18	19,37%

Source : résultats d'enquête

Au cours de l'enquête, nous nous sommes rendu compte qu'il n'existe pas un mécanisme d'évaluation post-formation du personnel, d'ailleurs puisqu'il n'y a pas une politique de formation qui organise la formation du personnel de l'analyse des besoins jusqu'à l'évaluation de ses effets. Cela se confirme puisqu'à la question de savoir ce qui explique la cause de l'absence de l'évaluation post-formation 47 agents, soit 50,53% ont avancé comme cause la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation contre 28, soit 20,10% qui avancent comme cause la non définition des objectifs ; 18 autres enquêtés soit 19,37% avancent la non-clarification des responsabilités. La cause retenue par la majorité des enquêtés est donc la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation.

Tableau n°8 : Evaluation des actions de formation

Questions	Réponses	nombres	Pourcentage
Les actions de formation suivies sont-elles évaluées à la fin des formations	Oui	13	13,98%
	Non	80	86,02%
Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ?	Oui	26	27,95%
	Non	67	72,05%

Source : résultats d'enquête

En réponse à la question « les actions de formation sont-elles évaluées à la fin des formations ? », 86,02% des enquêtés ont répondu que les actions de formation ne sont pas évaluées. Ce qui vient confirmer notre problème spécifique n°3 « inexistence d'évaluation post-formation ».

A la question « Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ? », 27,95% des agents ont répondu oui contre 72,05% qui ont répondu non. Ces résultats nous font donc remarquer que certains agents ont reconnu qu'il y a un suivi et un contrôle du transfert des connaissances tout en reconnaissant que les actions de formation ne sont pas évaluées. Ces données révèlent que le suivi est fait de façon tacite dans l'exécution des tâches courantes.

II. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Cette étape de l'étude va consister à confronter ou à apprécier le degré de la validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquête pour enfin établir le diagnostic

A. Vérification des hypothèses

Vérification de l'hypothèse n° 1 : Il ressort des résultats de l'enquête, que 76 personnes sur les 93 personnes de l'échantillon, soit un taux de 81,73%, n'ont pas connaissance de l'existence d'une politique de formation et 67,75% des personnes interrogées trouvent la planification très peu efficace.

L'hypothèse selon laquelle le manque d'une politique de formation explique l'absence de planification des formations se trouve partiellement vérifiée.

Vérification de l'hypothèse n° 2 : Après l'analyse des diverses informations que nous avons collectées dans le cadre de notre recherche, nous retenons que la cause de la détermination non pertinente des besoins de formation est la non maîtrise par les responsables des techniques d'identification des besoins de formation, car 64,52% des personnes interrogées, c'est-à-dire la majorité, ont retenu cette hypothèse.

Ainsi, l'hypothèse n°2 selon laquelle la détermination non pertinente des besoins de formation est due à la non-maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation par les responsables se trouve vérifiée.

Vérification de l'hypothèse n° 3 : 50,53% des enquêtés ont retenu comme cause la méconnaissance des techniques d'évaluation des actions de formation.

On retient donc que la non maîtrise des techniques d'évaluation des actions de formation est la raison qui justifie l'inexistence d'évaluation post formation.

Les hypothèses formulées étant vérifiées, nous pouvons poser en conséquence le diagnostic qui en découle

B. Etablissement du diagnostic

La confirmation de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que l'inexistence d'une politique de formation explique la mauvaise planification des formations.

La confirmation de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que la détermination non pertinente des besoins de formation est due à la non maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation.

La confirmation de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir définitivement que l'inexistence d'évaluation post-formation est due à la méconnaissance des techniques d'évaluation post-formation.

Paragraphe 2 : La mise en place d'une stratégie de gestion efficace de la formation

Face à l'écart constaté entre les ambitions d'efficacité de la sous-direction des ressources humaines en matière de gestion de la formation et la réalité actuelle, il est urgent de réfléchir aux mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion va dans le sens des propositions de solutions et des conditions de mise en œuvre de celles-ci.

I. Les approches de solutions aux différents problèmes identifiés

Apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base du problème, tout en tenant compte des objectifs fixés.

Ainsi, nous proposons des solutions pour la résolution des différents problèmes spécifiques identifiés.

A. Les solutions à la mauvaise planification des formations

La politique de formation est un levier de développement des compétences de la structure et du salarié dans le cadre de la GRH de BT-SA. Elle est un outil de la gestion transparente de la formation. Meignant (1995) a mentionné des objectifs de la politique de formation qui sont :

- à court terme, consolider l'existant: perfectionnement, formation d'insertion ;
- à moyen terme, accompagner et faciliter le changement : développer les potentiels ;
- à long terme, préparer à l'avenir: changer de culture, développer l'adaptabilité.

Ainsi, la politique de formation est un outil précieux dont toute organisation soucieuse du développement de ses ressources humaines doit se doter. Il urge donc d'élaborer la politique de formation de BT-SA à travers la mise sur pied d'un plan de formation.

Le plan de formation est un outil qui permet de concilier deux finalités à savoir :

- pour l'organisation : le plan de formation est un moyen pour acquérir, renforcer et développer les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- pour le salarié : le plan de formation doit être un moyen pour maintenir et développer ses compétences, faire évoluer sa carrière, s'adapter aux évolutions des métiers.

Il planifie et organise les actions de formation retenues plus haut. Il succède à l'identification et à l'analyse des besoins de formation de l'institution et impose de maintenir la cohérence entre la formation offerte et les stratégies organisationnelles. Le DRH et ses collaborateurs prendront donc les dispositions nécessaires pour une meilleure gestion du système de formation en mettant en œuvre le plan de formation dont nous avons proposé un modèle en annexe.

B. Les solutions au problème de la détermination non pertinente des besoins de formation

Les besoins en formation expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être cependant dû à un manque de compétences. Les facteurs révélant le manque de compétences, les facteurs inducteurs des besoins de formation sont : l'environnement externe, l'environnement interne, le niveau réel du personnel, la stratégie de l'entreprise et l'offre de formation. Les informations fournies par ces facteurs doivent faire l'objet d'analyse pour identifier les besoins en formation.

L'identification des besoins commence par l'analyse des données. Celle-ci repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste du travail. Elles doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, par exemple sur le taux des accidents au travail, sur les qualifications possédées par les agents dans chaque service et pour chaque niveau hiérarchique, etc.

Après avoir recueilli toutes les données nécessaires, il faut les analyser afin de déterminer la formation que les agents devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'organisation. Cette analyse permet de justifier l'existence de la formation. Il s'agit d'une justification fondée sur des faits démontrant qu'il y a des écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des agents dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories de besoins sont mises à jour. Il paraît donc important de les classer. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle évite l'ambiguïté sur les besoins de formation.

Nous proposons comme technique de détermination des besoins de formation le questionnaire ouvert, l'évaluation de la performance de l'agent et un guide d'aide à la décision.

- Le questionnaire permet de recueillir des informations nécessaires à la collecte et à l'analyse des besoins de formation. Il peut s'agir des difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches, des formations que l'agent pense nécessaires pour ne plus rencontrer ces difficultés.

Il convient de souligner que les réponses par écrit du questionnaire fournies par chaque agent doivent être entérinées par le supérieur hiérarchique. Ainsi, il est également nécessaire d'interroger les supérieurs hiérarchiques qui contrôlent en première instance, la qualité du travail des agents.

- L'évaluation de la performance est le processus qui permet de vérifier la performance réalisée par l'agent pendant une certaine période et de prendre des décisions selon que le travail a été bien fait ou non. Pour ce faire, BT-SA et la DRH devront établir des critères qui permettent de déterminer la performance de l'agent.

Deux critères sont à retenir :

- les critères liés à l'évaluation des personnes qui portent sur les aptitudes, habiletés, traits personnels et comportements qui serviront à examiner les caractéristiques personnelles de l'agent qui remplit une fonction au sein de BT-SA (ponctualité, assiduité, exactitude, relation interpersonnelle) ;
- les critères liés à l'évaluation des résultats : critères quantitatifs, objectifs du travail.

En ce qui concerne les critères quantitatifs, ils portent sur divers aspects de la production et peuvent s'exprimer en termes monétaires ou sous forme de volume ou de poids, en unités produites, ou en termes de qualités (% d'erreurs, de rejets)

Quand aux critères formulés sous forme d'objectifs de travail, ils doivent être définis par rapport à chaque poste de travail.

Chaque supérieur hiérarchique devra donc définir des responsabilités puis fixer des objectifs à chaque agent. Ainsi, les deux parties pourront se rencontrer au cours d'un entretien annuel d'évaluation pour évaluer le rendement de l'employé par rapport aux objectifs fixés et examiner les causes des éventuels échecs. A cette occasion, les actions de formation peuvent être évoquées en vue de combler certaines insuffisances constatées qui peuvent être réglées par le biais de la formation

- Le guide sert de décision, utilisable par le(s) responsable(s) de la formation ou le chef d'entreprise et comme outil d'analyse préparatoire à la décision, utilisable par une personne ou une équipe de responsables de l'entité.

Le guide s'articule autour des points suivants :

- une demande de formation : il s'agit de réagir adéquatement lorsqu'un membre de l'entreprise formule une demande (pour lui ou pour quelqu'un d'autre) ;
- une offre de formation : il s'agit de déterminer si une offre proposée peut constituer une opportunité pour l'entité ;
- un dysfonctionnement : il s'agit de déterminer quelle est la réponse la plus adéquate pour réduire le dysfonctionnement ;
- la mise en œuvre d'un projet dans l'entreprise, que ce soit un projet souhaité par l'entité (amélioration du fonctionnement de l'entité, implantation d'un nouveau matériel, ...) ou un projet né d'une contrainte extérieure (nouvelle réglementation, normes de qualité, ...) : il s'agit de déterminer si une action de formation est pertinente pour le projet défini par l'entité.

C. Solutions au problème de l'inexistence d'évaluation post formation

L'évaluation doit être vue comme une possibilité d'avancement et de développement du potentiel professionnel et humain. C'est donc une procédure action-réaction. Pour bien la réussir donc, il est nécessaire de la renforcer par un entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation est donc un moment privilégié d'échange et de dialogue entre un supérieur immédiat et son collaborateur pour faire le point sur son rendement et sur les possibilités de son amélioration. Il permet de faire le point sur les compétences du collaborateur, d'identifier les difficultés rencontrées au cours de la période de référence et d'évaluer ses insuffisances, ses progrès et ses potentialités.

Mais, l'évaluation du personnel peut se réaliser à BT-SA de façon informelle et formelle. Ainsi, qu'elle soit informelle ou formelle, elle doit passer par un entretien.

L'entretien d'évaluation informelle

En général, les individus aiment recevoir de la rétroaction de leur supérieur pour s'améliorer dans les différentes facettes de leur travail, mais bien souvent, celle-ci est tenue pour acquise et mise de côté. L'évaluation informelle doit se faire quotidiennement. Le fait de mentionner à votre collaborateur « Bon travail, j'ai fortement apprécié ce que tu as fait aujourd'hui » ou encore « La façon dont tu as géré cette situation n'était peut-être pas optimale. J'aurais plutôt opté pour... », lui démontrera que vous vous intéressez au travail qu'il fait et que vous reconnaissez celui-ci. Vous augmenterez ainsi son niveau de motivation tout comme son désir de s'améliorer.

Il s'agit d'une marque de reconnaissance gratuite et essentielle. Afin de s'assurer qu'il n'y ait pas seulement une évaluation annuelle (formelle), mais bien plusieurs évaluations au cours de l'année (informelle), il est nécessaire à BT-SA de se doter d'un processus de concertation continue. En procédant ainsi au cours de l'année, cela permet d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution. Seulement cela risque de faire perdre trop de temps et d'argent à l'organisation en plus du stress perpétuel que cette évaluation peut engendrer pour les employés. A cet effet, l'idéal serait de continuer cette périodicité trimestrielle car le résultat de l'évaluation se répercute directement sur la prime trimestrielle de rendement des employés. D'ailleurs, prévoir une rencontre de mi-parcours est une solution efficace pour

ajuster ou modifier, au besoin, un comportement ou encore une façon de travailler de l'employé en attendant l'évaluation formelle.

L'entretien d'évaluation formelle

L'entretien d'évaluation annuelle dite formelle consiste en une rencontre entre l'employé et un évaluateur, généralement son superviseur immédiat et doit concerner tout le personnel de BT-SA du simple salarié au cadre dirigeant. Il permet de faire un bilan sur le travail de l'année passée ; parler des attentes du salarié et de l'entreprise ; discuter des perspectives d'évolution et de fixer des objectifs sur l'année à venir. Il est une opération qui se réalise en trois phases ci-après :

Première phase : La rencontre individuelle

Le processus commence avec une rencontre individuelle entre le supérieur hiérarchique immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de convenir des objectifs pour la prochaine période et du soutien souhaité pour atteindre les résultats escomptés. Aussi explorent-ils les objectifs pour l'année à venir, les besoins en formation, les aspirations professionnelles et les objectifs de carrières. La grille (voir annexe n°4) peut être utilisée pour cette rencontre.

Deuxième phase : Le suivi de l'entente

La deuxième phase du processus consiste à faire au moyen d'une grille (voir annexe n°5), un suivi de la réalisation des objectifs fixés au collaborateur à la première phase. Ainsi, l'employé réalise les objectifs auxquels il s'est engagé et le supérieur hiérarchique met en place les mesures de support convenues. Il se fait à travers le respect de ses engagements et le maintien d'une communication permanente afin de mettre en lumière les progrès réalisés et d'apporter des changements si nécessaires.

Troisième phase : Le bilan de l'entente

La dernière phase est le niveau le plus formel qui permet à l'employé et au supérieur hiérarchique de faire, grâce à une grille (voir annexe n°6), le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés lors de la première phase. Il convient de souligner que l'appréciation ne vise pas la discipline, mais plutôt l'amélioration du niveau de rendement de

l'employé. Pour cela, il faudrait que l'évaluateur fasse des critiques spécifiques et des suggestions d'actions précises pour l'amélioration de la situation. Quant au collaborateur, il doit rester calme et développer une écoute attentive. Il est donc préférable pour les parties de développer une approche "évaluer et écouter" plutôt que "évaluer et convaincre". Aussi, est-il important pour les parties de développer un feed-back continu tout au long de l'année, et de procéder à la nomination de l'employé de l'année qui pourra être récompensé ou d'établir un nouveau plan d'action pour les besoins de formation pour la prochaine année pour l'employé qui a besoin de la formation. La signature des deux parties devra également s'y retrouver ainsi que la date.

Cette discussion offre également la possibilité de découvrir les aspirations professionnelles de l'employé. À la suite de l'évaluation de la performance, les besoins de formation ainsi qu'un plan d'actions pour la prochaine année seront déterminés. Cet échange permet de valoriser les forces du travailleur et de trouver des solutions aux points à améliorer par la politique de formation du personnel.

Dans le processus de formation, l'évaluation apparaît comme moyen de contrôle intermédiaire et final concernant l'atteinte du résultat, mais aussi comme instrument de la définition du processus d'apprentissage lui-même. Pour la réussir, BT-SA doit donc définir en amont de la formation, les critères sur lesquels la formation sera évaluée en aval. Les critères de l'évaluation englobent l'ensemble du travail de l'évaluateur, durant toutes les étapes de l'évaluation de la formation. Ces critères sont :

- la pertinence : il s'agit d'analyser le bien fondé des décisions relatives à la formation, cela permettra de s'interroger sur la contribution d'une ou plusieurs décisions à l'atteinte des objectifs ou effets escomptés de la formation ;
- la conformité : on vérifie la bonne application des mesures, règlements, conventions ou dispositions convenues dans le système de formation ;
- l'efficacité : il s'agit ici d'une estimation des effets prévus, c'est à dire les résultats obtenus par objectif poursuivi par BT-SA, et des effets imprévus ou indirects ;
- l'efficience : on cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est un rapport coût/efficacité optimale des actions de formation choisies ;

- la cohérence du système : on estime là l'adéquation entre les éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes...) et le système de formation.

BT-SA peut alors évaluer chez le personnel formé :

- le niveau de satisfaction correspond à l'évaluation des réactions des stagiaires à l'issue de la formation qui prend la forme d'un questionnaire écrit, un tour de table, une entrevue pour recueillir les avis des stagiaires sur le déroulement de la formation ;
- le niveau pédagogique correspond à l'évaluation des acquis qui permet de mesurer les acquis et s'effectue à l'aide des outils tests écrits ou oraux, les examens, les études de cas ;
- le niveau du transfert des connaissances, habiletés et attitudes en situation de travail permet de savoir si les stagiaires appliquent réellement ce qu'ils ont appris. Cette évaluation s'effectue à travers l'observation sur poste et l'entretien d'évaluation, mais requiert au préalable une formulation des performances attendues ;
- le niveau de l'évaluation des effets de formation permet également de répondre à la question de savoir si la formation a permis d'atteindre les objectifs individuels, collectifs et organisationnels initialement fixés.

Le plan de formation demeure un outil-clé au cours de cette étape. L'évolution d'exécution d'une action de formation y est retracée suivant le chronogramme ainsi que les moyens affectés à cette activité. Le tableau sur la page suivante propose une démarche de suivi et d'évaluation de la formation, en précisant les étapes, les acteurs et la nature des activités à mener.

Tableau n° 9: Récapitulatif de la démarche de suivi et d'évaluation de la formation

Quand ?	Nature de l'évaluation	Par qui ?
Avant la conception du plan de formation	Evaluation des besoins	Les services et le DRH
Lors des inscriptions à la formation	Evaluation du pré requis	La DRH et les opérateurs de formation

Lors de l'ouverture de la formation	Evaluation des attentes	L'animateur de la formation/ les opérateurs de la formation
Lors du déroulement de la formation	-Evaluation des acquis -Evaluation des objectifs -Régulation des relations	Le DRH et les opérateurs de formation
Lors de la clôture de la formation	Evaluation de la satisfaction	L'animateur de la formation/ le DRH
Après la clôture de la formation	Evaluation de l'efficacité	Le DRH et les services
A la fin de la formation	Evaluation de l'efficience	Le DRH/Le Directeur Général

Source : « L'ingénierie de formation, outils et méthodes » (Parmentier, 2008 : 204).

II. Les conditions de mise en œuvre des solutions

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre

A. Recommandations à l'endroit de la direction générale

Toutes les propositions précédemment faites ne serviront que si les autorités de BT-SA perçoivent l'importance des ressources humaines dans l'entreprise.

L'entreprise gagnerait beaucoup à dynamiser ses ressources humaines en améliorant leurs conditions de travail, en leur offrant de meilleures possibilités de développement individuel et collectif, pour espérer en retour une forte motivation au processus de développement de la société.

De même, une implication du personnel en général et des supérieurs hiérarchiques en particulier dans la gestion de la formation à BT-SA s'avère nécessaire.

A tout cela s'ajoute la nécessité pour BT-SA de mettre à la disposition de la DRH :

- des cadres qualifiés et en nombre suffisant ;
- des moyens matériels et financiers nécessaires adéquats.

B. Recommandations à l'endroit de la DRH

L'amélioration de la gestion de la formation ne sera effective à BT-SA que si la DRH mène un certain nombre d'actions que sont :

- Mettre en place une technique appuyée d'outils pour effectuer l'identification des besoins;
- Former les cadres et supérieurs hiérarchiques en matière d'évaluation des actions de formation ;
- Mettre en place une procédure d'élaboration de la politique de formation.



L'objectif général de la formation est de rendre les employés plus productifs afin qu'ils puissent soutenir la compétitivité des autres entreprises sur le marché de plus en plus ouvert à la concurrence internationale. Le développement des compétences humaines indispensables pour une entreprise, offre à cette dernière de sérieux avantages concurrentiels, c'est la raison pour laquelle la recherche de la performance et de l'efficacité du personnel est une priorité dans la gestion des ressources humaines de chaque organisation.

De même, la stratégie d'entreprise, vise effectivement l'avenir de l'entreprise. En effet, la stratégie concerne la définition des orientations futures de l'entreprise et l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Parmi ces ressources, l'on mentionne les hommes qui, en réalité ne peuvent être utiles que s'ils sont formés. La formation contribue ainsi fortement à la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

De ce fait, Bénin Télécoms SA opérant dans un secteur concurrentiel, doit plus que jamais disposer d'une main d'œuvre qualifiée maîtrisant les nouvelles technologies de l'information et de communication, de management et de leadership pour être capable d'améliorer la qualité de ses services en vue de satisfaire les besoins et les exigences de sa clientèle.

Cependant la gestion de la formation dans la plupart des administrations publiques ou privées au Bénin est le plus souvent négligée et BT-SA n'échappe pas à cette situation.

Ainsi, le présent travail a porté sur la détection des problèmes auxquels est confronté la formation afin d'y apporter des solutions. Trois problèmes spécifiques ont été ciblés à savoir: la mauvaise planification de la formation, la détermination non pertinente des besoins de la formation, et l'inexistence d'évaluation post-formation. Au terme de notre recherche, il ressort des résultats de nos enquêtes que ces problèmes relèvent : de l'absence d'une politique de formation, de la non maîtrise des méthodes d'identification des besoins de formation et de la méconnaissance des techniques d'évaluation post formation.

En vue de la résolution de ces problèmes, des solutions et recommandations ont été faites :

- Informer le personnel sur le processus de détermination des besoins ;
- L'adoption d'une méthode rationnelle de détermination des besoins de formation ;

- Appliquer les quatre niveaux d'évaluation post-formation de même que l'exploitation et l'usage des outils proposés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages généraux

- ✚ CITEAU, J-P. (2002). *Gestion des ressources humaines*, Paris : Armand Colin, 4^e édition, 197 pages.
- ✚ DUMAÏS, J-P., DAIGNEAULT, M., et TURCOTTE, R. (2003). *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*. Paris : Edition techno compétence.
- ✚ KIRKPATRICK, C. (1998). *La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations*. Bruxelles: de Boeck, 190 pages.
- ✚ MARK, E. (2000). *Le sociologue à l'écoute du manager*. Paris : Éditions d'Organisation, 271 pages.
- ✚ PERETTI, J.M. (2007). *Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 14e Edition, 249 pages.

Ouvrages spécialisés

- ✚ DENNERY, M. (2006). *Piloter un projet de formation*, Paris : ES éditeur, 222 pages.
- ✚ FOUCHER, R. (1997). *La formation reliée au travail*, Montréal : Editions Nouvelles, 312 pages.
- ✚ LAFITTE, H.-C., LAYOLE, G. (2005). *Le plan de Formation*, Paris : édition DUNOD
- ✚ MEIGNANT, A. (1995). *Manager la formation*, Paris : Liaisons et Convergence, 342 pages.
- ✚ PARMENTIER, C. (2008). *L'ingénierie de formation, outils et méthodes*, Paris : Edition EYROLLES, 411 pages.
- ✚ SEKIOU, L., ALIS, D., et CHEVALIER, F. (2004). *La formation professionnelle continue : Enjeux sociétaux*, Editions De Boeck Université, décembre, 132 pages.
- ✚ SAINT-ONGE, S., AUDET, M., et HAINES, V. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Québec : Gaétan Morin Editeur Itée, 2eme édition, 706 pages.

Mémoires

- ✚ AKOBI, B. (2007). *Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou ?*, Mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC.
- ✚ GAHOU, B.C. (2012). *Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à la mairie de Cotonou*, Mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC.

Textes juridiques

- ✚ Convention Collective de travail du 19 janvier 2009, applicable au personnel de BT-SA.

Autres documents

- ✚ Dominique bouteiller(1997) « *le syndrome du crocodile et défi de l'apprentissage continu* », Paris, Revue gestion n°3, 2p.

Sites internet

- ✚ <http://www.e-rh.org/> (page consulté le 05 février 2016)
- ✚ <http://www.bibl.ulaval.ca/> (page consulté le 12 février 2016)
- ✚ <http://www.upmc.fr/> (page consulté le 12 février 2016)



Annexe n° 1

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE DESTINEE AU PERSONNEL DE BT-SA

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'ENAM, nous avons choisi, à l'occasion de notre stage pratique à BT-SA de mener une réflexion sur le thème : « analyse du système de gestion de la formation continue à BT-SA ». Une étude sur un sujet aussi important ne peut se réaliser avec succès sans votre bienveillante participation.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant au questionnaire ci- après.

Consigne : cochez les cases correspondantes

1. Combien de temps êtes vous informé avant les formations ?

- Une semaine
 Un mois
 Pas de délai fixé

2. Comment trouvez-vous ce délai ?

- Suffisant
 Peu suffisant

3. Savez-vous si BT-SA dispose d'une politique de formation ?

- Oui
 Non

4. Que pensez-vous de la planification de la formation ?

- Efficace
 Pas efficace
 Très peu efficace

5. Qu'est ce qui explique la détermination non pertinente des besoins de formation ?

- Non maîtrise des techniques d'identification des besoins de formation
 Méconnaissance de l'importance de l'identification des besoins
 Mauvaise volonté des responsables chargés de le faire

6. A votre avis l'absence d'évaluation des résultats de formation a pour cause :

Analyse du système de gestion de la formation continue à Bénin Télécoms SA

- Non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation
- Non-clarification des responsabilités
- Non définition des objectifs

7. Les actions de formation suivies sont- elles évaluées à la fin des formations ?

- Oui
- Non

8. Existe-t-il un suivi et un contrôle du transfert effectif des connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations dans votre milieu de travail ?

- Oui
- Non

Annexe n°2

GUIDE D'ENTRETIEN DESTINE AUX RESPONSABLES

Planification des formations

1. Qu'est ce qui explique l'absence de planification des formations ?
2. Existe-t-il une politique de formation à BT-SA ?
3. Existe-t-il un plan de formation ?

Détermination des besoins de formation

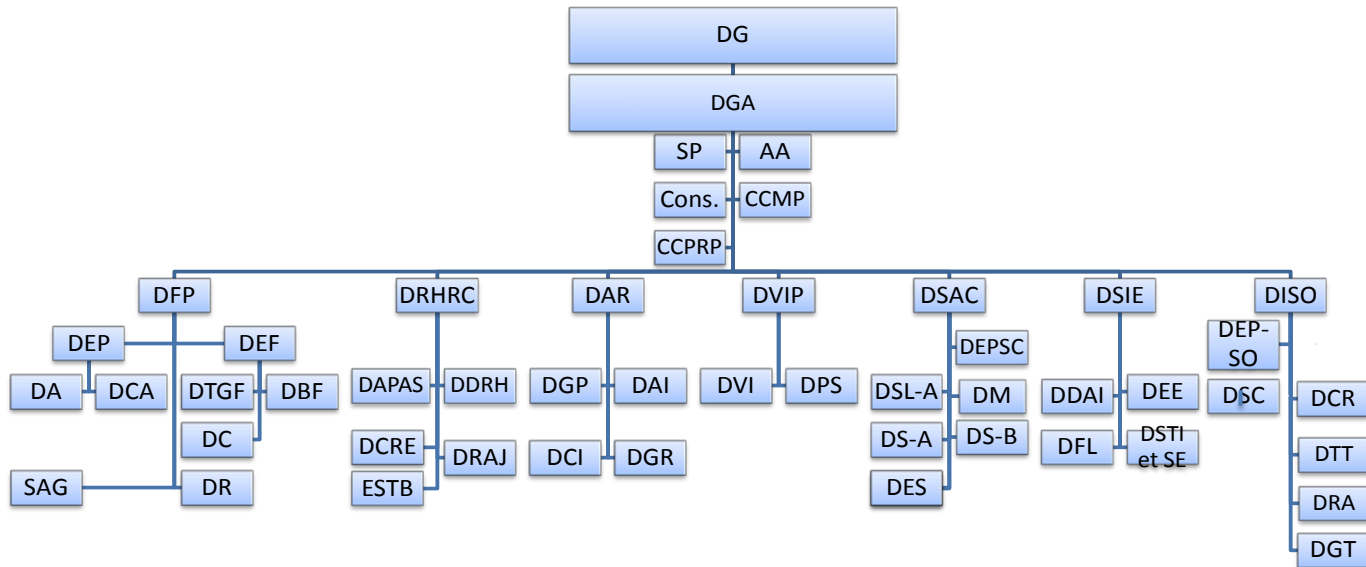
4. Comment identifiez-vous les besoins de formation ?
5. Qu'est ce qui explique la détermination non pertinente des besoins réels de formation ?

Evaluation des formations

6. Existe-t-il un système d'évaluation des formations à BT-SA ?
7. Si oui, sur quoi repose cette évaluation ?

Annexe n°3

ORGANIGRAMME DE BENIN TELECOMS SA



LEGENDE

DG: Direction Générale

- **DGA:** Directeur Général Adjoint
- **SP :** Secrétaire Particulière
- **Cons. :** Conseillers
- **CCMP:** Cellule de Contrôle des Marchés Publics
- **CCP:** Cellule Communication et Protocole
- **AA:** Assistant Administratif

DVIP: Direction Veille, Ingénierie et Planification

- **DVI:** Division Veille et Ingénierie
- **DPS:** Division Planification et Statistiques

DSM: Direction Solutions Affaires et Consommateurs

- **DSA :** Division Solutions Affaires
- **DM :** Division Marketing
- **DS-A:** Division Solutions Zone A

- **DS-B:** Division Solutions Zone B
- **DS-C:** Département Solutions Zone C
- **DES :** Division Exploitation Services

DRHRC: Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication

- **DAPAS:** Division Administration du Personnel et Affaires Sociales
- **DDRH:** Division Développement des Ressources Humaines
- **DCRE:** Division Communication et Relations Extérieures
- **DRAJ:** Division Règlementation et Affaires Juridiques
- **ESTB:** Ecole Supérieure des Télécommunications du Bénin

DAR: Direction Audit et Risques

- **DGP:** Division Gestion des Projets
- **DAI:** Division Audit Interne
- **DCI:** Division Contrôle Interne
- **DGR:** Division Gestion des Risques

DFP: Direction des Finances et du Patrimoine

- **DF:** Département des Finances
 - **DBF:** Division Budget et Fiscalité
 - **DC:** Division Comptabilité
 - **DTGF:** Division Trésorerie et Gestion Financière
- **DGP:** Département Gestion du Patrimoine
 - **DA:** Division Approvisionnement
 - **DCA:** Division Contrôle des Actifs
- **DR:** Division Recouvrement
- **SAG:** Secrétariat des Affaires Générales

DSIE: Direction des Systèmes d'Information et de l'Énergie

- **DDA:** Division Développement des Applications
- **DSTI SI:** Division Services TI et Sécurité Informatique
- **DEE:** Division Énergie et Environnement
- **DFL:** Division Facturation et Litiges

Annexe n°4

Grille phase 1 : Discussion et entente mutuelle/évaluation du personnel

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e):	Date:
Titre de l'employé(e):	
Supérieur immédiat:	
Quels sont les objectifs pour l'année à venir?	
Avez-vous des besoins de formation particuliers?	
Quels sont vos objectifs de carrière? (à court et moyen termes)	
Notes complémentaires	

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

Annexe n°5

Analyse du système de gestion de la formation continue à Bénin Télécoms SA

Grille phase 2 : Rencontre d'étape/évaluation du personnel

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat:	
FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER
ATTEINTE DES OBJECTIFS	
SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR	
NOTES COMPLÉMENTAIRES	

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

Annexe n°6

Analyse du système de gestion de la formation continue à Bénin Télécoms SA

Grille phase 3 : Rencontre annuelle/évaluation du personnel

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat:	

Légende (cochez la colonne appropriée)

++=très satisfaisant +=satisfaisant +/-=besoin d'amélioration -=insatisfaisant Colonne N/A=ne s'applique pas

SAVOIR L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.	Échelle de notation					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	n/a	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

SAVOIR-ÊTRE L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.	Échelle de notation					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	n/a	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						

Analyse du système de gestion de la formation continue à Bénin Télécoms SA

SAVOIR-FAIRE	Échelle de notation					
L'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.						Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	n/a	
<i>À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé</i>						
FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)				ASPECTS À AMÉLIORER		
ATTEINTE DES OBJECTIFS						
SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR						
NOTES COMPLÉMENTAIRES						

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Listes des sigles.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Résumé.....	vii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER : DE LA PRESENTATION DE BENIN TELECOMS SA AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
Section 1 : Présentation de Bénin Télécoms SA et état des lieux.....	5
Paragraphe 1 : Présentation, organisation et attributions de Bénin Télécoms SA.....	5
I- Présentation de Bénin Télécoms SA.....	5
A- Historique.....	5
B- Mission et statut juridique.....	7
II- organisation et attributions de Bénin Télécoms SA.....	9
A- Le Conseil d'Administration.....	9
B- La Direction Générale.....	9
C- La Direction Générale Adjointe.....	10
D- Les Conseillers.....	10
E- La Direction Gestion des Infrastructures et Services.....	10
F- La Direction Solutions et Marketing.....	10
G- La Direction des Finances et du Patrimoine.....	11
H- La Direction Ressources Humaines, Réglementation et Communication.....	12
I- La Direction Audit et Risques.....	12
J- La Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie.....	13
III- Les ressources de Bénin Télécoms SA.....	14
A- Les ressources humaines.....	14
B- Les ressources matérielles.....	16
C- Les ressources financières.....	16
Paragraphe 2 : Environnement de Bénin Télécoms SA et état des lieux de base.....	16
I- Environnement de Bénin Télécoms SA.....	16

A- Micro environnement.....	17
B- Macro environnement.....	18
II- Pratique de la gestion des ressources humaines à Benin Télécoms SA.....	20
A- Le recrutement.....	21
B- La gestion de la carrière.....	21
C- La formation professionnelle continue.....	23
D- La communication.....	24
E- Les conditions matérielles du travail.....	24
III- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	25
A- Inventaire des Forces.....	26
B- Inventaire des Faiblesses.....	26
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	28
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	28
I- Choix de la problématique de l'étude.....	28
II- Spécification de la problématique.....	29
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	30
I- Approche théorique de résolution du problème général.....	30
II- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques.....	30
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	31
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	32
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	32
I- Objectifs de l'étude et formulation des hypothèses.....	32
A- Fixation des objectifs.....	32
B- Causes et hypothèses relatives aux problèmes identifiés.....	33
C- Tableau de bord de l'étude.....	34
II- Revue de littérature relative à la problématique.....	36
A- Point des connaissances sur le problème de la mauvaise planification des formations.....	36
B- Point des connaissances sur la détermination non pertinente des besoins de formation.....	37
C- Point des connaissances sur l'inexistence d'évaluation post-formation.....	39
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	41

I-	Approche empirique.....	41
A-	Objectifs de l'enquête.....	41
B-	L'échantillon de l'enquête.....	41
C-	Méthodes et outils de collecte des données.....	41
D-	Présentation des données.....	42
II-	Approche théorique.....	42
Section 2 : Des enquêtes et de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....		43
Paragraphe 1 : De la collecte des données et de leur présentation à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic.....		43
I-	Présentation et analyse des résultats de collecte des données.....	43
A-	Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1.....	44
B-	Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2.....	45
C-	Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3.....	46
II-	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	48
A-	Vérification des hypothèses.....	48
B-	Etablissement du diagnostic.....	49
Paragraphe 2 : La mise en place d'une stratégie de gestion efficace de la formation.....		49
I-	Les approches de solutions aux différents problèmes identifiés.....	49
A-	Les solutions à la mauvaise planification des formations.....	49
B-	Les solutions au problème de la détermination non pertinente des besoins de formation.....	50
C-	Solutions au problème de l'inexistence d'évaluation post formation.....	53
II-	Les conditions de mise en œuvre des solutions.....	57
A-	Recommandations à l'endroit de la direction générale.....	57
B-	Recommandations à l'endroit de la DRH.....	58

CONCLUSION	59
-------------------------	----

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES