



REPUBLIQUE DU BENIN

^°^°^°^°^°^°^



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

^°^°^°^°^°^°^

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

^°^°^°^°^°^°^

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

^°^°^°^°^°^°^

*Mémoire de fin de formation pour l'obtention
du diplôme du cycle II*

Option :

Management

Filière :

Gestion des ressources humaines

Année académique :

2013-2015

Thème :

GESTION DE LA CARRIÈRE DU
PERSONNEL DE BÉNIN TÉLÉCOMS SA

Réalisé et soutenu par :

Layda S. H. AGBOTA

Sous la direction de :

Maître de stage :

OTENIA Mariette

Chef section Gestion des Carrières
à Bénin Télécom SA

Maître de mémoire :

Gérard AGBOTA

Directeur du cabinet GECA-Prospective

Septembre 2015

Identification du jury

Président : FANOOU Charlemagne

Vice-président : LOKOSSOU Charlemagne C.

Membre : HOUNNOU Cyriaque L. A.

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

Sommaire

Introduction.....	page 1
Chapitre 1er : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	page 2
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....	page 3
Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage.....	page 3
Paragraphe 2 : Observations de stage.....	page 18
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	page 22
Paragraphe 1 : problématique et formulation du sujet.....	page 22
Paragraphe 2 : Spécification et détermination des séquences de résolution de la problématique.....	page 24
Chapitre 2ème : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	page 27
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	page 28
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude.....	page 28
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	page 35
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	page 39
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	page 39
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	page 41
Conclusion.....	page 43
Bibliographie.....	page 44
Annexes.....	page 45
Table des matières.....	page 48

Dédicace



A mes parents qui n'ont arrêté de me soutenir dans mes études. Merci beaucoup pour tout ce que vous avez fait pour moi, pour tous vos sacrifices durant mes années de formation particulièrement pour celle qui s'achève. Que le Tout Puissant vous prête vie pour que vous puissiez bénéficier pleinement des fruits des efforts que vous avez consentis pour moi.



A mes sœurs et mon frère pour vos soutiens moraux. Merci à vous, que l'Eternel vous protège, vous garde et vous bénisse dans tout ce que vous entreprendrez.



A tout ceux qui de proche ou de loin m'ont aidée et soutenue durant ma formation, merci pour tout. Que le Seigneur Dieu vous bénisse dans tous vos projets et vous comble au-delà de vos attentes.

Remerciements

- ⌘ Merci à tout le personnel de l'administration de l'ENAM, aux professeurs particulièrement à tout le corps enseignant de la filière Gestion des Ressources Humaines ;
- ⌘ Merci à Monsieur Gérard AGBOTA, notre maître de mémoire qui a voulu malgré ses nombreuses occupations diriger notre mémoire ;
- ⌘ Merci à Madame Mariette OTENIA, qui nous a aidé par ses conseils durant notre stage ;
- ⌘ Merci à messieurs le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, le Directeur des Ressources Humaines de Bénin Télécoms SA qui nous ont permis d'effectuer notre stage dans leur structure ;
- ⌘ Merci à tout le personnel de Bénin Télécoms SA pour leur accueil et leur aide ;
- ⌘ Merci à tous les stagiaires de la Direction des Ressources Humaines pour leur aide, leur esprit social et d'entraide ;
- ⌘ Merci à toute la promotion Gestion des Ressources Humaines pour ces années vécues ensemble. Nous leur souhaitons une très bonne suite dans leur divers lieux de travail et dans la vie quotidienne ;
- ⌘ Merci à toute ma famille, mes amis, tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenue, aidée dans l'organisation et la rédaction de ce document.

Liste des sigles et abréviations

- BTSA** : Bénin Télécoms SA
- PTT** : Poste Téléphone et Télégramme
- OPT** : Office des Postes et Télécommunications
- CA** : Conseil d'Administration
- DG** : Directeur Général
- DGA** : Directeur Général Adjoint
- DT** : Directeur Technique
- DVIP** : Direction Veille, Ingénierie et Planification
- DGIS** : Direction Gestion des Infrastructures et Services
- DSM** : Direction Solutions et Marketing
- DFP** : Direction des Finances et du Patrimoine
- DAR** : Direction Audit et Risques
- DSIE** : Direction des Systèmes d'Information et de l'Energie
- SD** : Secrétariat du Directeur
- DAPAS** : Division Administration du Personnel et Affaires Sociales
- SGCP** : Section Gestion des Carrières et Pensions
- SGRAS** : Section Gestion des Rémunérations et Affaires Sociales
- DDRH** : Division Développement des Ressources Humaines
- SGEE** : Section Gestion des Effectifs et des Emplois
- SGF** : Section Gestion de la Formation
- DCRE** : Division Communication et Relations Extérieures
- SC** : Section Communication
- SRE** : Section Relations Extérieures

Liste des tableaux

<u>Tableau n°1</u> : Fiche d'identité de Bénin Télécoms SA.....	page 3
<u>Tableau n°2</u> : Répartition de l'effectif total du personnel par ancienneté	page 16
<u>Tableau n° 3</u> : Répartition de l'effectif total par catégorie et par sexe.....	page 16
<u>Tableau n°4</u> : Les concurrents alternatifs et GSM.....	page 17
<u>Tableau n°5</u> : Tableau de regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....	page 25
<u>Tableau n°6</u> : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique.....	page 28
<u>Tableau n°7</u> : Tableau de bord de l'étude.....	page 31
<u>Tableau n°8</u> : Inexistence d'une grille prédéfinies pour l'attribution des postes de Responsabilités.....	page 42
<u>Tableau n°9</u> : Inexistence de plan de carrière dans l'organisation	page 43
<u>Tableau n°10</u> : Inefficacité du système d'avancement au mérite.....	page 44

Liste des figures

<u>Graphique n°1</u> : Inexistence d'une grille prédéfinies pour l'attribution des postes de Responsabilités.....	page 43
<u>Graphique n°2</u> : Inexistence de plan de carrière dans l'organisation	page 44
<u>Graphique n° 3</u> : Inefficacité du système d'avancement au mérite.....	page 45

Résumé

Après deux années de formation au cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons effectué un stage, en vue de la rédaction d'un mémoire, à la Section Gestion des Carrières et Pensions de la Direction des Ressources Humaines à Bénin Télécoms SA.

Le thème qui a fait l'objet de notre mémoire est : « **Gestion de la carrière du personnel de Bénin Télécoms SA** ».

La Direction des Ressources Humaines de Bénin Télécoms SA comprend plusieurs services dont la Section Gestion des Carrières et Pensions où nous avons effectué les trois mois de stage exigés par l'ENAM. La découverte de ce service nous a permis d'identifier les problèmes qui entravent son bon fonctionnement.

Après la présentation de la structure nous avons relevé nos observations de stage en décrivant les problèmes et les atouts de Bénin Télécoms SA. Ces problèmes ont été regroupés par forces et par faiblesses, et ensuite par centre d'intérêt comportant trois problèmes spécifiques, lesquels font l'objet de notre étude, il s'agit de :

- ⌘ l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité,
- ⌘ l'inexistence de plan de carrière dans l'organisation et
- ⌘ l'inefficacité du système d'avancement en place.

Par la suite, nous avons ciblé la problématique et justifié notre choix.

Les problèmes ainsi identifiés nous ont permis de fixer les objectifs, de déterminer les causes et les hypothèses. Ainsi, l'objectif général vise à proposer des solutions pour une meilleure gestion des carrières du personnel. Les objectifs spécifiques visent quant à eux à suggérer l'établissement d'un référentiel pour la répartition des postes au personnel ; proposer l'instauration d'un plan de carrière pour chaque emploi ; suggérer la mise en place d'un bon système d'avancement au mérite pour le personnel.

Pour ce qui concerne le problème de l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à la répartition des postes au personnel, la cause en est l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité. L'hypothèse se formule alors comme suit : « l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à la répartition des postes au personnel s'explique par l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité ».

En ce qui concerne le problème de l'inexistence de plan de carrière, il a pour cause, la non définition de plan de carrière pour chacun des emplois après leur création dans l'organisation. Ainsi, l'hypothèse est la suivante : « la non définition de plan de carrière pour chaque emploi après leur création dans l'organisation justifie l'inexistence de plan de carrière ».

Pour le problème de l'inefficacité du système d'avancement en place, nous définissons comme cause : les faiblesses du système d'évaluation existant. Comme hypothèse nous avons : « les faiblesses du système d'évaluation en place entraînent l'inefficacité du système d'avancement en place ».

Nous avons, ensuite, énoncé des pensées des auteurs sur le thème dans la revue de littérature ; pour vérifier ces hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous a aidé à

élaborer un guide d'entretien et un questionnaire. Les données rassemblées ont prouvé que les causes supposées sont réellement à la base des problèmes spécifiques identifiés.

Après cette vérification, nous avons procédé à l'établissement du diagnostic, et enfin, nous avons formulé des recommandations qui permettront d'améliorer la qualité des services rendus par cette section et partant, par toute la direction.

INTRODUCTION

Bénin Télécoms SA est une grande entreprise de télécommunication qui offre ses services aux populations sur toute l'étendue du territoire nationale et aussi à l'internationale.

Comme toute entreprise, elle a des objectifs qu'elle se doit d'atteindre. Pour qu'elle soit performante et que les résultats qui y sont attendus soient atteints, il faudrait y assurer la gestion optimale des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à son bon fonctionnement.

Sans le personnel, les entreprises ne peuvent pas fonctionner. Les ressources humaines doivent être bien gérées, organisées et motivées à produire le rendement qui leur ait demandé. La gestion des ressources humaines passe aussi par la gestion des carrières du personnel de l'entreprise car gérer la carrière du personnel de l'entreprise consiste à élaborer un plan de carrière pour chaque emploi, ce qui faciliterait l'insertion du personnel dans l'emploi qui lui ait destiné.

Bien gérer le personnel et sa carrière permet à l'entreprise et au personnel de se fixer des objectifs à atteindre, ce qui facilitera tant à l'entreprise de connaître son personnel en vue de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, qu'au personnel d'avoir une vision future sur sa carrière dans l'entreprise.

Pour ce qui est du personnel, la gestion de la carrière lui permettra de confronter son projet professionnel avec le plan de carrière dans le but de voir si ce plan cadre avec leur ambition personnelle.

La gestion de la carrière de l'entreprise est donc très importante dans toute entreprise ou structure. Cette fonction doit donc être confiée à des spécialistes en matière de Gestion des Ressources Humaines qui se chargeront de l'organisation et de l'exécution des activités en la matière.

Pour corriger les insuffisances de leur système, Bénin Télécoms SA a entrepris ces dernières années, plusieurs réformes dans le cadre de la motivation et de l'épanouissement du personnel.

A la direction des ressources humaines qui est le département où s'est effectué notre stage, plus précisément la section gestion des carrières et pensions, nous avons constaté des dysfonctionnements dans l'exécution des activités dudit service.

Les problèmes enregistrés au cours de notre stage à Bénin Télécoms SA ont retenu notre attention et nous ont amenée à réfléchir sur le thème : « **Gestion de la carrière du personnel de Bénin Télécoms SA** » en vue d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion des Ressources Humaines de ladite société.

La présente étude comporte deux chapitres.

Le premier présente le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique.

Le second traite du cadre théorique de l'étude, des approches de solutions et des conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER :

Du cadre institutionnel de l'étude,
observations de stage et ciblage de la
problématique

Dans le présent chapitre, nous donnons un aperçu général de BENIN TELECOMS SA en présentant son historique, son statut juridique, sa structure organisationnelle et son environnement.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observation de stage


Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil

I. Identification, historique et statut juridique

A. Identification et historique

Le tableau synoptique ci-après nous renseigne sur son identité.

Tableau n°1 : FICHE D'IDENTITE DE BENIN TELECOMS SA

	
<u>Raison Sociale</u>	: BENIN TELECOMS SA
<u>Registre de Commerce</u>	: B 1234 Cotonou
<u>N° IFU</u>	: 4200901793914
<u>Siège</u>	: Ganhi, Avenue Clozel
<u>Boîte Postale</u>	: 01 BP 5959 Cotonou / République du Bénin
<u>Téléphones</u>	: (00229) 21 31 22 45 à 49 <u>Fax</u> : (00229) 21 31 38 43
<u>E-mail</u>	: dgbt@benintelecoms.bj
<u>Forme juridique</u>	: Société Anonyme unipersonnelle (d'Etat)
<u>Objet</u>	: L'étude, la conception, l'installation, la maintenance et l'exploitation des réseaux de télécommunications nationales et internationales, fixes et mobiles, radioélectriques et autres.
<u>Date de création</u>	: 5 mai 2004 (devenue effective le 24 mars 2005)
<u>Capital social</u>	: 93 370 000 000 Francs CFA
<u>Effectif</u>	: 530 agents au (20 octobre 2014)
<u>Directeur Général</u>	: Monsieur Abdoul Djalil ASSOUMA

L'histoire de Bénin Télécoms S.A remonte au XIX^{ème} Siècle avec l'ouverture le 1^{er} juillet 1890 du service des Postes Télégraphes et Télécommunications (PTT).

En 1959, avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française (AOF), s'est réalisé par Décret du 30 juin 1959, le transfert de propriété des PTT à l'État du DAHOMEY.

Par la loi n°59-23 du 19 décembre 1959, le service a été érigé en Office des Postes et Télécommunications d'où l'appellation OPT.

Les investissements réalisés en ce moment ne portaient que sur quelques centaines de millions et l'OPT se résumait à trente-cinq (35) bureaux de postes et quelques liaisons télégraphiques.

En 1989, l'État béninois dote l'OPT d'un nouveau statut qui lui permet de fonctionner comme une société privée. Ainsi, par Décret n°89-156 du 25 avril 1989, l'OPT est devenu un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Avec le développement des affaires, l'essor fulgurant des nouvelles technologies et malgré les investissements lourds consentis, l'OPT est confronté à certains problèmes tels que : la saturation très avancée du réseau téléphonique entraînant l'augmentation des demandes de raccordements non satisfaites, l'obsolescence de certains équipements et la situation déficitaire du secteur postal.

Pour affronter ces difficultés et se préparer à relever les nouveaux défis qui pointent à l'horizon, la direction générale de l'OPT a mis en place des cellules d'études stratégiques qui doivent réfléchir sur le devenir des activités des télécommunications et sur la restructuration de la poste. Cette disposition avait alors pour principal objectif, de préparer la scission de l'OPT en deux entités distinctes : Télécommunications d'une part et activités Postales d'autre part. Cette opération devra aboutir à terme, à la privatisation de l'entité des télécommunications.

Plus tard en 2004, par Décret n°2004-260 du 05 mai 2004, l'OPT a été scindée en deux différentes entreprises afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle.

Dès lors, la présentation du logo de Bénin Télécoms S.A s'avère nécessaire. Bien qu'étant un outil privilégié du système de communication de l'entreprise, le logo est un moyen visuel pour identifier rapidement une entreprise et caractériser son image.

A cet effet, la société Bénin Télécoms S.A a retenu un logotype (**voir fiche d'identité**). La marque Bénin Télécoms est constituée d'un nom, d'un symbole et de trois couleurs (verte, bleue et rouge).

Le symbole de Bénin Télécoms S.A est une invitation à pénétrer dans le monde des télécommunications résolument tourné vers l'avenir. Ce symbole inscrit Bénin Télécoms S.A dans une perspective dynamique, d'évolution et de progrès.

Prise séparément, la couleur rouge, facilement lisible de loin, a une forte valeur signalétique et est synonyme de dynamisme tandis que le vert apporte espoir et confiance en un avenir meilleur. Ces deux couleurs font partie du patrimoine culturel béninois. Quant à la couleur bleue, dominant par la place qu'elle occupe dans l'ensemble du logotype, elle rafraîchit et consolide la position de la marque et lui assure une solidité à toute épreuve.

B. Statut Juridique

La loi 59-32 du 19 décembre 1959 fait des (PTT) un établissement à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Le 16 Mars 1961, le décret N°61-80/PR/MTP a fixé les modalités de fonctionnement ainsi que les structures de l'Office. Au terme de la loi n°88-005 du 26 Août 1988 portant

création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi publiques, l'OPT est devenu un établissement public à caractère commercial. Toutefois l'office exerce ses activités en se conformant aux lois et usages régissant le fonctionnement des sociétés privées.

Les statuts de l'ex-office des Postes et Télécommunications stipulent que le Directeur Général de l'entreprise est nommé par décret, sur proposition du ministre de tutelle, parmi les cadres supérieurs de l'office. Il dirige et coordonne les activités de l'office conformément aux dispositions des articles 5 et 10 de la loi 59-32 du 19 décembre 1959. Mais ce principe consacré par la loi n'est pas toujours respecté à la lettre par les gouvernants.

Bénin Télécoms S.A a été créé le 1er janvier 2005 par Décret n°2004-260 du 05 mai 2004. Elle est née de la scission de l'OPT en deux sociétés distinctes : Poste du Bénin et Bénin Télécoms S.A. Cette entreprise est régie par la convention collective du travail, elle est donc une entreprise publique à caractère commercial et industriel.

Elle est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Etant l'opérateur historique des télécommunications tel qu'il résulte des textes en vigueur, Bénin Télécoms S.A détient le monopole de l'exploitation industrielle et commerciale de certains produits tels que le téléphone fixe, les interconnexions, la location des circuits et autres.

Bénin Télécoms S.A dispose depuis sa création d'un capital social de 93.370.000.000 Francs CFA entièrement détenus par l'État Béninois.

II. Structure organisationnelle et environnement de Bénin Télécoms S.A

A. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de BT-SA comprend les organes délibérants et de contrôle et l'organe exécutif qu'est la Direction Générale.

A.1 Les Organes Délibérants et de Contrôle

On distingue la tutelle administrative, le Conseil d'Administration, le Commissariat Aux Comptes et le Comité de Direction.

1. Le Ministère assurant la tutelle administrative

En tant qu'entreprise publique, la société BT-SA est placée sous la tutelle administrative du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.

2. Le Conseil d'Administration

La société BT-SA est administrée par un Conseil d'Administration qui :

- fixe les objectifs de la société,
- donne les grandes orientations relatives à son administration ;
- prend les grandes décisions de l'entreprise et veille à leur exécution.
- exerce un contrôle permanent sur la gestion du Directeur Général.

Le CA se réunit sur convocation de son président ou de la moitié de ses membres, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige. Il se tient deux fois par exercice au siège social à Cotonou à un endroit indiqué par la convocation.

3. Le Commissariat Aux Comptes

Le commissariat aux comptes est assuré par deux (02) experts comptables qui vérifient et certifient les comptes de gestion.

4. Le Comité de Direction (CODIR)

Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les Directeurs Techniques, un Représentant de chaque syndicat et le représentant élu du personnel au Conseil d'Administration composent le Comité de Direction.

Aux termes de l'article 22 des Statuts de BT-SA, le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire qui joue un rôle essentiel dans l'examen des questions importantes touchant la vie de l'entreprise, l'élaboration du budget et de la politique générale de la société avant leur approbation par le Conseil d'Administration.

A.2 L'Organe exécutif : la Direction Générale

Conformément aux dispositions statutaires, la société BT-SA est dirigée par un Directeur Général nommé en Conseil des ministres. Il est assisté d'un Directeur Général Adjoint nommé par arrêté du Ministre de tutelle.

Le Directeur Général nomme les Directeurs Techniques qui l'accompagnent dans l'exécution des objectifs stratégiques fixés par le Conseil d'Administration.

Le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus pour la gestion courante et quotidienne dans le cadre de la politique définie par le Conseil d'Administration à qui il rend compte.

La Direction Générale assure la gestion technique, commerciale, administrative et financière de l'entreprise.

Assisté du Directeur Général Adjoint, le Directeur Général est chargé de contrôler les informations sur les activités des Directions Techniques et d'exercer un contrôle de régularité sur toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise.

BENIN TELECOMS-SA est organisée actuellement par décision n°016/BT/DG du 16 mai 2014, portant organisation et attributions de ses structures centrales. Elle est structurée en des directions techniques et départements qui comportent chacune, en leur sein, des divisions, des sections et parfois des services extérieurs.

Sont directement rattachées au Directeur Général, les structures ci-après désignées :

- le Secrétariat Particulier du Directeur Général
- la Cellule de Communication et des Relations Publiques ;
- un pool de Conseillers Techniques.

Le Directeur Général Adjoint assure l'intérim du Directeur Général en cas d'absence et d'empêchement.

Les directions techniques sont aux nombres de sept (07) et constituent les fonctions essentielles de l'organigramme de BT-SA.

1. La Direction Veille, Ingénierie et Planification

Sous l'autorité du Directeur Veille, Ingénierie et Planification, elle est chargée d'assurer la veille, les études et les programmes de l'entreprise notamment en ce qui concerne l'ingénierie des services et des réseaux.

2. 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 communication, la transmission et les réseaux d'accès.

3. 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 Benin Telecom SA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire, le wimax, le téléphone fixe sans fil et le produit multimédia etc.
- la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de Benin Telecom 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'interconnexion ;
- 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 des réseaux téléphonique fixe et sans fil CDMA
- la promotion et de la vente des terminaux de liaisons spécialisées, des produits et services de transmission des données, de l'internet et des télécommunications d'entreprise
- l'organisation du réseau des points de présences ;
- l'élaboration des rapports d'activités de la direction.

4. La Direction des Finances et du Patrimoine

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

- la gestion des affaires générales de la société (courrier stratégie 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 la gestion financier ;
- du suivi de la gestion des menues dépenses ;
- du suivi de la fiscalité ;
- la gestion du patrimoine de bénin télécom SA ;
- la sécurisation du patrimoine de bénin télécom SA.

5. 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 marches 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 télécom SA.

6. La Direction des Systèmes D'Information et de l'Energie

Sous l'autorité du directeur general,elle est chargée de :

- la gestion des logiciels du système d'information ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mis en œuvre ;
- l'anticipation sur les évolutions imposées par la stratégie de l'entreprise et des évolutions du contexte de l'environnement numérique du travail ;
- l'urbanisation(informatique) des systèmes d'information de Benin Télécom SA ;
- du rôle de maîtrise d'ouvrage de l'information de l'entreprise ;
- la définition de la politique de sécurité du système d'information et de sa mise en œuvre ;
- l'organisation des équipements informatiques et multimédia de Bénin Télécom SA ;
- l'exploitation des systèmes réseaux informatiques de Bénin Télécom SA ;
- l'assistance aux utilisateurs dans l'exploitation des systèmes et réseaux informatiques ;
- du développement et de maintenance des systèmes et réseaux informatiques ;
- 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 Télécom SA .

7. La Direction Ressources Humaines, Règlementation et Communication

Sous l'autorité du Directeur Général, elle est chargée :

- de la définition et 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 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 TélécomSA ;
- de l'organisation et la gestion des relations extérieures de Bénin Télécom 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 technique et les opérateurs exerçant leurs activités dans le domaine des télécommunications ; l'information (verticale et horizontale) et un bon climat de travail entre le personnel et ses dirigeants.

Les tâches découlants de ses attributions s'exécutent par :

a) Le Secrétariat du directeur

Sous l'autorité du Directeur, le secrétariat du directeur est chargé de l'organisation des activités de secrétariat, de la supervision et du contrôle des travaux de dactylographie et de transmission des correspondances et des messages (fax, télex, e-mail, etc...)

Plus spécifiquement, il est chargé :

- de la tenue de l'agenda du directeur et du suivi de son emploi du temps journalier ;
- de la préparation des réunions du directeur et de la tenue de leur secrétariat ;
- de 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 ;
- de la répartition et du contrôle des travaux de dactylographie, de saisie et de reprographie ;
- de 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 ;
- de la rédaction des correspondances sur instruction du Directeur ;
- de la supervision des travaux d'enregistrement du courrier départ et de la ventilation du courrier annoté ou à expédier ;
- de la réception, de l'annonce et de l'introduction des visiteurs programmés ou agréés par le Directeur.

b) La Division Administration du Personnel et Affaires Sociales (DAPAS)

Sous l'autorisation du Directeur Ressources Humaines, Règlementation et Communication (DAPAS), la DAPAS est chargée :

- de la gestion des carrières du personnel aussi bien suivant les dispositions des statuts de la fonction publique le cas échéant que celles de la convention collective du travail applicable aux travailleurs de Bénin Télécom SA ;
- de la mise en œuvre de la politique sociale, culturelle et sportive de Bénin Télécom.

Les tâches découlant de ses attributions s'exécutent par :

❖ La Section Gestion des Carrières et Pensions (SGCP)

Sous l'autorité du chef Division Administration du Personnel et Affaires Sociales, elle est chargée :

- de l'exécution des travaux d'élaboration des actes administratifs et de toutes modifications y relatives ;

- de la mise à jour du fichier du personnel ;
- de l'établissement de la situation des congés et des autorisations spéciales d'absence ;
- de la tenue des dossiers physiques du personnel ;
- de l'établissement des feuilles de déplacement pour les tournées, les missions et les affectations ;
- de la préparations des dossiers disciplinaires ;
- de l'établissement du planning de départ à la retraite ;
- du suivi des dossiers de pension ;
- de la préparation des statistiques mensuelles de la section.

❖ **La Section Gestion de la Rémunération et des Affaires Sociales (SGRAS)**

Sous l'autorité du chef Division Administration du Personnel et Affaires Sociales, elle est chargée :

- de la préparation et du suivi des différents émoluments et traitement du personnel ;
- de l'établissement des documents relatifs à la paie du personnel (fiche de paie, feuille d'attachement, états des prélèvements, etc...)
- du traitement et du suivi des dossiers du capital décès ;
- de l'établissement des états de mandatement, des retenues et des situations concernant la CNSS, le FNRB, les impôts, les créanciers, les avaliseurs et les déplacements du personnel ;
- du traitement des dossiers relatifs aux avantages non salariaux notamment les frais de déplacement à l'intérieur du pays, les indemnités de guichet et de caisse etc ;
- de la mise en œuvre des mesures sociales telles que disposées par la convention collective du travail ;
- de l'établissement et du traitement des déclarations de cas d'accidents de travail ;
- de l'organisation, en relation avec les structures compétentes, des visites médicales annuelles des travailleurs ;
- de la tenue du secrétariat permanent du comité d'hygiène et de sécurité ;
- du traitement des dossiers d'assistance à porter aux familles éplorées en cas de décès d'un employé ;
- de l'instruction des demandes d'assistance sociale et de la diffusion des informations à caractère social ;

- du suivi des activités culturelles et sportives ;
- de la préparation des dossiers d'évacuation sanitaire en relation avec les services techniques compétents ;
- du suivi des soins médicaux prodigués par les centres de santé agréés ;
- de la déclaration, du traitement et du suivi des dossiers d'accidents de travail ;
- de la préparation des statistiques mensuelles de la section.

c) La Division Développement des Ressources Humaines

Sous l'autorité du Directeur Ressources Humaines, Règlementation et Communication, la Division Développement des Ressources Humaines est chargée :

- de la gestion des travaux de mise en adéquation des effectifs du personnel avec le développement de la société et de la proposition des formations nécessaires à l'amélioration des compétences pour de meilleurs performances ;
- de la gestion des opérations pré et post évaluations du rendement du personnel.

Les tâches y en découlent sont :

❖ la Section Gestion des Effectifs et des Emplois(SGEE)

Sous l'autorité du chef division administration du personnel et affaires sociales, la SGEE est chargée :

- de l'élaboration de la prévision des effectifs de référence ;
- de recensement et de la description des emplois ;
- de l'élaboration du tableau de bord de la sous direction des Ressources Humaines ;
- de la préparation des avant-projets de budget des frais du personnel ;
- de la préparation du bilan social ;
- de l'élaboration des documents de travail pour l'évaluation des performances du personnel en vue de son appréciation et de la gestion des résultats y découlant ;
- de l'élaboration des référentiels de compétences ;
- de la préparation des suites à donner aux demandes d'emploi ;
- de la préparation des statistiques mensuelles de la section.

❖ La Section Gestion de la Formation (SGF)

Sous l'autorité du chef Division Développement des Ressources Humaines, elle est chargée

- de la préparation des avant-projets de plan de formation et du suivi de l'exécution du plan de formation
- de l'organisation des départs en formation ;

- de l'organisation de la préparation des séminaires de formation (intr entreprise) ;
- de la préparation des suites à donner aux demandes de stage de recherche en entreprise ;
- du suivi de l'encadrement des stagiaires et de leur évaluation ;
- de la préparation des statistiques mensuelles de la section.

d) Le Responsable de l'Ecole Supérieure des Télécommunications du Bénin

Sous l'autorité du Directeur Ressources Humaines, Règlementation et Communication, le Responsable de l'Ecole Supérieure des Télécommunications de Bénin est chargé de la gestion administrative de l'école et du suivi des activités pédagogiques.

❖ Censorat

Sous l'autorité du Responsable de l'Ecole Supérieure des Télécommunications du Bénin, le consorat (avec rang section) est chargé ;

- de la supervision des travaux d'élaboration et de mise à jour des programmes de formation ;
- de l'élaboration du planning des cours ;
- de l'assistance des formateurs pour la mise en place du matériel didactique ;
- de la gestion des évaluations à chaud et des évaluations post formation afin d'identifier les écarts entre les connaissances, capacités et aptitudes (CCA) requises et les CCA acquises à l'issue des formations dispensées ;
- du recollement des notes des apprenants et de la détermination des moyennes ;
- du suivi de la discipline au sein de l'établissement ;
- du secrétariat du conseil pédagogique ;
- de la préparation des statistiques mensuelles du censorat.

❖ Section Intendance

Sous l'autorité du Responsable de l'Ecole Supérieure des Télécommunications du Bénin, la Section Intendance est chargée ;

- de la gestion financière et comptable des frais de scolarité prévus dans le cadre des formations retenues par l'école ;
- de la commande des fournitures et matériels didactiques, des divers consommables et autres matériels et mobiliers conformément aux dispositions en vigueur ;
- du paiement des primes d'enseignement et des allocations de stage aux apprenants ;
- de la préparation des statistiques mensuelles de l'intendance.

e) la Division Communication et Relation Extérieures

Sous l'autorité du Directeur Ressources Humaines, Règlementation et Communication, la Division Communication et Relation extérieures est chargée ;

- de la mise en œuvre de la communication interne ;

- de la gestion des relations avec les administrations étrangères et les organismes internationaux, les institutions de l'Etat, l'Autorité de Régulation des postes et télécommunications et autres institutions partenaires ;
- de l'élaboration et de la gestion de la documentation se rapportant à cette activités ;
- de la réalisation des études spéciales portant sur les relations internationales.

Les tâches découlant de ses attributions sont :

❖ **la section communication**

Sous l'autorité du chef division communication et Relations Extérieures, la section communication est chargée de :

- d'assurer la bonne circulation de l'information (verticale et horizontale) au sein du personnel ;
- de proposer et de gérer les outils de communication interne ;
- d'élaborer les statistiques de la section.

❖ **la section Relations Extérieures**

Sous l'autorité du Chef Division Communication et Relations Extérieures, elle est chargée :

- de la gestion des relations techniques avec les organisations, sociétés et organismes internationaux des télécommunications (UIT, UAT, NEWSKIES, CAPTEF, INTELSAT, RASCOM, CTOA, ICO, IRIDIUM, ESMT, CMTL, INMARSAT etc...)
- de la gestion des conventions et accords internationaux des télécommunications ;
- du suivi du paiement des contributions et titres de participations aux organisations, sociétés et organismes internationaux de télécommunications ;
- du traitement des correspondances internationales ;
- de la préparation des bulletins officiels d'informations(changements de numérotation dans les administrations étrangères et autres informations utiles) ;
- de l'échange des documents avec les organisations, sociétés, administrations et organismes internationaux de télécommunications ;
- de la liaison entre Bénin Télécom SA, les institutions de l'Etat, l'autorité de régulation des postes et communications et autres services locaux pour des informations utiles ;
- de la préparation et du suivi de la participation de Bénin Télécoms SA aux rencontres internationales de télécommunications ;
- de la gestion administrative des rencontres internationales de télécommunications organisées au Bénin ;
- de la gestion de la documentation technique provenant des organismes internationaux ;
- de la mise à jour du guide téléphonique international de Bénin Télécoms SA ;

- de la préparation des statistiques mensuelles de la section.

f) la Division Réglementation et Affaires Juridiques

Sous l'autorité du Directeur Ressources Humaines, Réglementation et Communication, elle est chargée :

- de suivre la législation et la réglementation en vigueur dans le domaine des télécommunications et de les adapter aux besoins de l'entreprise par l'étude et l'interprétation des textes juridiques ;
- de suivre le comportement des entreprises concurrentes par rapport à la législation et à la réglementation en vigueur, et de rapporter tout comportement de concurrence déloyale ;
- d'assurer la veille juridique et réglementaire en se tenant au courant de la jurisprudence, la théorie et les commentaires de droit ;
- de représenter et de défendre les intérêts de la société devant les instances judiciaires en rapport avec les avocats conseils de l'entreprise ;
- de recueillir, traiter et rendre compte de tous les dossiers disciplinaires, pénaux ou civils pendant devant les tribunaux ou les forces de sécurité publique ;
- de confier certains de ces dossiers à des auxiliaires de justice en cas de besoin et procéder à la liquidation des notes d'honoraires ;
- de traiter les dossiers de litiges relatifs aux contrats ;
- d'organiser et de diriger le recouvrement contentieux des redevances impayées et tous autres dus ;
- d'initier les opérations des saisies et les ventes aux enchères publiques ;
- de régler les contentieux clients ;
- de suivre les contrats avec les cabinets de recouvrement ;
- de préparer les statistiques mensuelles sur les différentes sommes mises en recouvrement et les sommes recouvrées par les cabinets commis.

B. Environnement de Bénin Télécoms S.A

Bénin Télécoms S.A exerce ses activités dans un environnement en perpétuelle mutation.

B.1 Le micro environnement de Bénin Télécoms S.A

Il s'agit d'un environnement composé des travailleurs, des fournisseurs, des clients et de la concurrence.

1. Les travailleurs

Créé par Décret n°2004-260 du 05 Mai 2004, Bénin Télécoms S.A est une structure d'État dont l'activité principale est la télécommunication qui de nos jours connaît une évolution technologique considérable.

Elle est administrée par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et de ceux prescrits par les textes organiques.

Le Directeur Général, principal coordonnateur, est en amont et en aval de toutes les décisions de la société.

Quant aux travailleurs, leurs intérêts sont défendus par les syndicats des travailleurs de Bénin Télécoms S.A.

Tableau n°2 : Répartition de l'effectif total du personnel par ancienneté

Tranches d'ancienneté	Effectif		Effectif total
	Hommes	Femmes	
0-5 ans	37	4	41
6-10 ans	136	61	197
11-15 ans	132	85	217
16-20 ans	35	7	42
21-25 ans	0	0	0
26-30 ans	31	2	33
Total	371	159	530

Source: Statistiques DRHRC au 15/10/2014

Tableau n°3 : Répartition de l'effectif total du personnel par catégorie et par sexe

Sexe / Catégorie	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
C	92	24,80%	37	23,27%	129	24,34%
M	173	46,63%	76	47,80%	249	46,98%
E	106	28,57%	46	28,93%	152	28,68%
Total	371	100%	159	100%	530	100 %

Source: Statistiques DRHRC au 15/10/2014

Au regard des informations que nous procurent les tableaux ci-dessus, la société BT-SA peut être classée dans la catégorie des grandes entreprises du fait des 530 agents qu'elle emploie.

2. Les fournisseurs

Ce sont des personnes physiques ou morales auprès desquelles une entreprise s'approvisionne. Ceux de Bénin Télécoms S.A sont d'origines diverses. Nous pouvons citer dans ce cadre Alcatel Harris canada, Siemens, le groupe ZTE, etc. qui offrent à l'entreprise des équipements de technologies nouvelles nécessaires au développement de ses activités.

3. La Clientèle

Bénin Télécoms S.A bénéficie d'une clientèle assez importante vu que l'entreprise est en situation de monopole dans son secteur (téléphonie conventionnelle). Cette clientèle peut être répartie en trois catégories :

- Les abonnés gros comptes : il s'agit des organismes, des administrations, des grandes sociétés privées, des firmes internationales ;
- Les abonnés privés. On distingue :
 - ✓ les abonnés privés résidentiels : ce sont les personnes qui ont leurs appareils a domicile pour un usage personnel ;
 - ✓ les abonnés privés d'affaires : il s'agit de tous les abonnés qui commercialisent les services de Bénin Télécoms S.A ;
- Les usagers occasionnels : il s'agit de tous ceux qui utilisent les cabines téléphoniques publiques et fréquentent les télécommerces.

Comme clientèle de Bénin Télécoms S.A, il y a également des sociétés d'État, les ambassades, et les agents Bénin Télécoms S.A.

4. Les concurrents

Le marché de la téléphonie béninoise est alimenté par l'offre de la téléphonie fixe et de la téléphonie mobile. Il existe des opérateurs alternatifs et **GSM** tels que, **NET TELECOMS, LE GROUPE PHARAON, OTI, GS TELECOMS....**

Tableau n°4 : les opérateurs alternatifs et GSM

CONCURRENTS	CATEGORIE
<ul style="list-style-type: none"> - MTN - MOOV BENIN - BELL BENIN COMMUNICATION - GLO MOBILE 	OPERATEURS GSM
<ul style="list-style-type: none"> - OTI - GS TELECOMS - PHARAON TELECOMS 	OPERATEURS ALTERNATIFS

B.2 Le macro environnement de Bénin Télécoms S.A

Le macro environnement est celui qui influence l'entreprise, celui qu'elle ne peut modifier et auquel elle doit s'adapter. Nous étudierons trois variables de cet environnement.

1. L'environnement technologique

L'environnement technologique de Bénin Télécoms S.A a connu une révolution avec l'avènement du système ADSL.

L'environnement technologique est dynamique avec l'introduction des technologies de pointe pour répondre aux besoins évolutifs de la clientèle. C'est ainsi que dans le domaine du fixe, Bénin Télécoms est passé du réseau analogique au réseau numérique qui a énormément

amélioré la qualité de la communication. Des pas de géants ont été également faits pour doter le réseau du fixe de nouveaux équipements de type CDMA 2000x qui offre du téléphone fixe sans fil par Boucle Locale Radio (BLR). Ces nouveaux équipements fournis par l'équipementier chinois ZTE disposent d'une capacité de 200 000 raccordements. Dans le domaine du mobile. L'équipementier ZTE a également fourni à Libercom des équipements modernes d'une capacité de 300 000 abonnés extensible à 600 000 par ajout de cartes.

Ce réseau qui draine une compression d'informations assortie d'une très grande vitesse de transmission offre plusieurs avantages multimédias aux abonnés. Plusieurs autres offres sont en train d'être proposées actuellement à la clientèle notamment les entreprises et la population en générale. On peut citer entre autres, l'offre FIBE et le déploiement du réseau LTE.

2. L'environnement politico juridique

Toute entreprise doit s'informer sur les décisions politiques en vigueur. Ainsi, l'État cherche à défendre les intérêts des consommateurs afin d'instaurer une régulation du marché placée sous l'autorité du Ministre Chargé de la Communication et de la Promotion des Technologies Nouvelles. Toutefois, Bénin Télécoms S.A n'est pas à l'abri des pesanteurs politiques dans la prise de certaines décisions.

Le système législatif et réglementaire définit le cadre dans lequel Bénin Télécoms S.A, doit exercer ses activités en tant qu'entreprise commerciale et industrielle.

3. L'environnement économique

Avec le concept de mondialisation où le monopole fait place à l'économie de marché, la survie des entreprises passe aussi par la libéralisation de son capital, son aptitude à accroître sa part de marché à travers la qualité de ses prestations et de l'efficacité de sa politique commerciale.

Certes, jouissant encore du monopole dans le domaine de la téléphonie conventionnelle, Bénin Télécoms S.A assiste la création des entreprises privées exerçant dans la téléphonie mobile. Ceci constitue toutefois une menace (concurrence) pour elle.

Après la présentation du cadre institutionnel de l'étude, il importe à présent d'expliquer les conditions de déroulement de notre stage dans cette entreprise et des enseignements que nous avons tirés.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Nous aurons à dire ici les observations que nous avons fait sur notre lieu de stage.

I. Etats des lieux

✦ Caractéristiques

Le service qui se charge de la gestion des carrières à Bénin Télécoms SA est : la **Section Gestion des Carrières et Pensions (SGCP)**.

Sous l'autorité du chef de la Division Administration du Personnel et Affaires Sociales, elle est chargée :

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

✦ Actes, instruments et supports

Les divers actes, instruments et supports que la section gestion des carrières et pensions utilisent dans le cadre de l'accomplissement de ses missions et activités sont :

- la convention collective applicable au personnel de Bénin Télécoms SA ;
- le code du travail ;
- les décisions ou notes de service à l'interne applicable.

Il existe aussi un règlement intérieur qui n'est pas encore publié.

✦ Les pratiques

Suivant le chapitre 2 de la convention collective du travail applicable au personnel de Bénin Télécoms SA dont le titre est : de l'organisation de la carrière, l'avancement se fait de manière systématique ;

- La progression d'un échelon à celui immédiatement supérieur se fait par avancement à l'ancienneté tous les deux ans pour tous les travailleurs du groupe 1 ayant obtenu un rendement au moins satisfaisant (cote B) pour les deux années considérées, à la suite des évaluations annuelles, sauf en cas de faute grave commise au cours de la période.

Pour le personnel de maîtrise et les cadres, cette progression se fait par avancement à l'ancienneté tous les deux ans lorsque le rendement est au moins satisfaisant (cote B) et que les compétences de gestion équivalent au moins aux attentes du poste (cote 2), sauf en cas de faute grave commise au cours de la période.

- Le passage d'une catégorie ou d'une classe inférieure à celle immédiatement supérieure se fait par promotion résultant du mérite professionnel du travail justifié par un très

bon résultat de l'évaluation annuelle (rendement au moins « supérieur » et compétences de gestion « potentiel de remplir un poste supérieur »).

La promotion intervient à l'ancienneté et eu choix en fonction des besoins de l'office, au profit des travailleurs qui, de ce fait sont classés à la grille de salaire immédiatement supérieure à celle dont ils bénéficient antérieurement dans les catégories ou classes inférieures. Seuls peuvent prétendre à la promotion, les travailleurs remplissant les conditions d'ancienneté minimum ci-après :

Personnel d'exécution

- Pour une promotion de la catégorie « 1 » à la catégorie « 2 », les travailleurs ayant accompli six (6) années de service dans la catégorie « 1 »
- Pour une promotion de la catégorie « 2 » à la catégorie « 3 », les travailleurs ayant accompli quatre (4) années de service dans la catégorie « 2 »
- Pour une promotion de la catégorie « 3 » à la catégorie « 4 », les travailleurs ayant accompli trois (3) années de service dans la catégorie « 3 »
- Pour une promotion de la catégorie « 4 » à la catégorie « 5 », les travailleurs ayant accompli trois (3) années de service dans la catégorie « 4 »
- Pour une promotion de la catégorie « 5 » à la catégorie « 6 », les travailleurs ayant accompli deux (2) années de service dans la catégorie « 5 »

Personnel de maîtrise

- Pour une promotion de la classe « 1 » à la classe « 2 », les travailleurs ayant accompli six (6) années de service dans la classe « 1 »
- Pour une promotion de la classe « 2 » à la classe « 3 », les travailleurs ayant accompli cinq (5) années de service dans la classe « 2 »
- Pour une promotion de la classe « 3 » à la classe « 4 », les travailleurs ayant accompli cinq (5) années de service dans la classe « 3 »
- Pour une promotion de la classe « 4 » à la classe « 5 », les travailleurs ayant accompli quatre (4) années de service dans la classe « 4 »

Personnel cadre

- Pour une promotion de la classe « 1 » à la classe « 2 », les travailleurs ayant accompli six (6) années de service dans la classe « 1 »
- Pour une promotion de la classe « 2 » à la classe « 3 », les travailleurs ayant accompli cinq (5) années de service dans la classe « 2 »
- Pour une promotion de la classe « 3 » à la classe « 4 », les travailleurs ayant accompli cinq (5) années de service dans la classe « 3 »

- Pour une promotion de la classe « 4 » à la classe « 5 », les travailleurs ayant fait l'objet d'une nomination à un poste de Directeur.

Cependant, une promotion exceptionnelle d'un groupe inférieure à la première classe du groupe immédiatement supérieur peut être constatée au profit du travailleur ayant accompli vingt (20) années dont trois (3) années dans la dernière catégorie ou classe de son groupe en vertu du mérite professionnel sanctionné par un résultat excellent d'évaluation.

- Outre les dispositions de l'article ci-dessus, le passage d'un groupe inférieur à celui immédiatement supérieur se fait par nomination en fonction des besoins de service.

- En cas d'épuisement des douze (12) échelons définis dans la présente convention collective, l'évolution de carrière est assurée par des avancements « hors grille ».

L'avancement « hors grille » est réalisé par une augmentation de salaire correspondant au taux de croissance appliqué entre le 11^{ème} et le 12^{ème} échelon, de la catégorie ou classe du travailleur concerné, et ceci tous les deux (2) ans.

- Dans le cadre de la présente convention collective, on entend par ancienneté à prendre en compte pour l'évolution de la carrière d'un travailleur, le temps pendant lequel il a occupé de façon permanente des emplois dans les différents services de Bénin Télécoms SA.

Ne sont pas interruptives de l'ancienneté, les absences pour congés payés ou congés exceptionnels prévus par la présente convention collective. Il en est de même pour les temps que durent les stages et les cours de formation professionnelle.

Ne font pas obstacles aux droits de l'ancienneté les absences régulièrement autorisées par Bénin Télécoms SA, soit en vertu de la convention collective générale, ou de la présente convention collective, soit en vertu d'accords particuliers.

II. Inventaire des forces et faiblesses

Bénin Télécoms comprends plusieurs directions et services dont la Section Gestion des Carrières et Pension (SGCP).

Dans le service gestion de la carrière et des pensions, il existe des bureaux équipés, des postes de travail, des armoires de rangement, des sièges pour accueillir le personnel, un large bureau ce qui permet de travailler dans de bonne condition : **l'existence d'un cadre de travail décent comme facteur de motivation du personnel (force).**

L'ambiance de travail qu'on trouve entre le personnel de ce service est attrayante et conviviale ce qui facilite l'accomplissement des tâches confiées. Nous notons une **ambiance de travail conviviale (force)**. Cela se remarque aussi au niveau des supérieurs hiérarchiques et des subordonnés, à ce niveau nous parlons d'une **communication interactive entre les supérieurs hiérarchiques et subordonnés (force)**.

Dans la structure Bénin Télécoms SA, il existe un système d'évaluation du personnel par les supérieurs hiérarchiques directs ; c'est l'**existence d'un système d'évaluation du personnel (force)**.

Les règles d'ergonomie sont respectées dans toute la structure : luminosité, l'aération, la position des bureaux, etc. ; **existence de bureaux bien aérés et bien éclairés (force)**.

Dans tous les bureaux de la structure nous notons l'existence d'interphones qui facilitent les communications entre les services et les directions. Ceci explique l'**existence d'interphone dans les bureaux de Bénin Télécoms SA (force)**.

Dans toute organisation travaillent des hommes ayant des compétences, des qualifications diverses répartis à des postes divers et occupant différents emplois. Toutes ces personnes contribuent à l'atteinte de l'objectif général de l'administration qui les emploie. L'administration après un certain temps doit penser à la promotion interne (mobilité interne, mobilité externe, nomination, etc.) de ses agents pour éviter leur désœuvrement. A Bénin télécoms SA il n'existe pas une grille prédéfinie et connue de tous que l'on pourrait suivre pour l'attribution des postes de responsabilités c'est-à-dire la nomination des agents aux postes de responsabilité. La convention collective applicable au personnel de Bénin Télécoms SA n'en parle pas. A Bénin Télécoms SA on note donc l'**existence de problème relatif à la nomination : inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité (faiblesse)**.

Toute administration a une vision globale traduite en plan stratégique, qui est un document qui retrace ce l'organisation se propose d'être dans le futur ainsi que la manière dont elle compte y parvenir. En plus de l'objectif général de l'administration, chaque agent a ses objectifs spécifiques qui le poussent à aller de l'avant, des buts qu'il se fixe, pour lesquels il se donne les moyens de les atteindre dans le temps. Ces objectifs personnels sont appelés plan de carrière dans une administration. Toute personne ou tout individu doit avoir un plan de carrière qui lui est propre dans sa vie professionnelle. Après un certain nombre d'années de service du salarié qui a fait la preuve de ses compétences dans l'organisation, l'entreprise doit établir au profit de celui-ci un plan de carrière qui lui est propre. Ce qui n'a pas été fait pour les agents de Bénin Télécoms SA car la convention collective applicable au personnel ne l'a pas prévu. Nous pouvons en déduire, l'**inexistence de plan de carrière dans l'organisation de Bénin Télécoms SA (faiblesse)**.

La convention collective applicable au personnel de Bénin Télécoms SA a prévu le système d'avancement au mérite mais ce qui se fait actuellement est l'avancement systématique. A Bénin Télécoms SA, il est procédé à une évaluation mensuelle du personnel pour se faire une idée de la performance de chaque agent à son poste et ce, par rapport aux objectifs fixés et aux objectifs réalisés. Cette évaluation permet d'avancer le personnel au poste supérieur ou de leur

permettre d'avoir des avantages en nature ou en numéraire. Ce système d'évaluation n'est pas encore parfait car l'application des systèmes d'évaluation et d'avancement au mérite font partir des nouvelles réformes de l'organisation. Son application est récente, le système d'évaluation qui doit servir à parfaire ce système d'avancement n'est pas encore performant ; ce problème a pour nom, **l'inefficacité du système d'avancement en place (faiblesse)**.

Le regroupement de ces forces et faiblesses se présente comme suit :

Forces

- ✦ Ambiance de travail conviviale ;
- ✦ Bonne communication entre supérieur hiérarchique et subordonnés ;
- ✦ Bon cadre de travail ;
- ✦ Existence d'un tableau des agents exceptionnels de l'année ;
- ✦ Existence d'interphone dans les bureaux ;
- ✦ Existence d'un système d'évaluation du personnel ;
- ✦ Bureaux aérés (climatisés) et éclairés ;
- ✦ Existence d'un service de renseignements ou d'accueil à l'entrée de la société pour orienter les visiteurs.

Faiblesses

- ✦ Inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité ;
- ✦ Inexistence de plan de carrière dans l'organisation de Bénin Télécoms SA ;
- ✦ Inefficacité du système d'avancement en place.

Opportunités

- ✦ Intégration automatique dans le système de chaque nouvel agent ;
- ✦ Création de nouveaux textes pour mettre en application les nouvelles dispositions ;

Menaces

- ✦ Nomination politisée ;
- ✦ Débauchage des cadres techniques par les sociétés concurrentes.

III. Conséquences de la pratique actuelle

- ✦ Sur les agents

Les agents doivent toujours attendre un certain nombre d'années pour être avancé selon la convention collective.

Sur l'entreprise

L'entreprise n'a pas de plan de carrière pour ses emplois.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section sera consacrée en premier lieu au choix de la problématique et à la justification du sujet et en second lieu à la spécification de la problématique et à la détermination des séquences de sa résolution.

Paragraphe 1 : Problématique et formulation du sujet

Il convient avant tout d'effectuer un regroupement des problèmes identifiés sous la forme de problématique par centre d'intérêt dans un tableau et de faire le choix de la problématique.

I. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt est le suivant :

Tableau n°5 : Tableau de regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique
1	Gestion de la carrière du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité ⌘ Inexistence de plan de carrière dans l'organisation ⌘ Inefficacité du système d'avancement en place 	Le caractère non encore optimal de la gestion de la carrière du personnel	Meilleure organisation de la gestion de la carrière du personnel

II. Ciblage de la problématique et justification de la problématique

Cette partie servira à choisir la problématique et à justifier le sujet.

A. Choix de la problématique

L'analyse des faiblesses nous montre clairement les problèmes relatifs à la gestion de la carrière du personnel de Bénin Télécoms SA, problèmes auxquels il faut apporter des solutions.

Pour faire face aux défis que lui ont dressé les difficultés du marché, Bénin Télécoms a déjà entrepris plusieurs démarches en vue de rendre son personnel plus performant. L'ancienne politique d'évaluation qui était basée sur l'avis unique du supérieur hiérarchique directe a été renforcée par l'évaluation horizontale. Le seul défi relatif aux Ressources Humaines concerne la gestion des carrières qui n'est pas totalement optimale.

De l'analyse de l'état des lieux découle la problématique suivante :

- ✦ Problématique d'une meilleure gestion de la carrière du personnel

La résolution de cette problématique présente un intérêt pour la Direction des Ressources Humaines et permettra d'améliorer ses prestations.

B. Justification du sujet

Dans toute entreprise, la Direction des Ressources Humaines est l'une des directions techniques les plus importantes. Dans la pratique nous remarquons que pour avoir de bons résultats il faut assurer une bonne gestion des ressources humaines.

La section gestion des carrières et pensions est une section stratégique de la Direction des Ressources Humaines de Bénin Télécoms SA. Il est donc important de veiller à sa bonne gestion. En effet, c'est ce qui nous a conduit à rassembler les problèmes qui entravent l'exécution correcte des activités qui y sont exécutées. Nous avons essayé de les regrouper en problématique par centre d'intérêt. C'est donc pour apporter notre contribution au bon fonctionnement de la section gestion des carrières et pensions par la mise en pratique de nos connaissances relatives à la formation reçue à l'ENAM, que nous avons opté pour le choix de cette problématique dont la résolution aidera la Direction des Ressources Humaines à atteindre ses objectifs pour une amélioration des prestations du personnel de Bénin Télécoms SA.

Paragraphe 2 : Spécification et détermination des séquences de résolution de la problématique

D'abord nous aborderons la spécification de la problématique et ensuite nous déterminerons les séquences de sa résolution.

I- Spécification de la problématique

Une meilleure gestion de la carrière du personnel de Bénin Télécoms SA dépendra de la résolution de ses problèmes. Notre problématique s'intitule : « la problématique d'une meilleure gestion du personnel ».

Le problème général issu de cette problématique est : « Organisation de la gestion de la carrière du personnel peu efficace ». Ce problème général se manifeste par :

- ✦ l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité ;
- ✦ l'inexistence d'un plan de carrière dans l'organisation ;
- ✦ l'inefficacité du système d'avancement en place.

II- Vision globale et résolution de la problématique

Dans le but d'une meilleure gestion de la carrière du personnel, nous aurons en premier lieu à fixer des objectifs, en second lieu à identifier les causes qui sont supposées être à la base de ces problèmes afin de formuler des hypothèses pour établir le tableau de bord de l'étude en dernier ressort.

En outre, nous ferons référence aux apports antérieurs des auteurs à travers la revue de littérature, et nous définirons la méthodologie de notre étude. Nous allons également analyser les données recueillies au cours des enquêtes pour déboucher sur les approches de solutions.

Cette vision globale de résolution de la problématique se résume comme suit :

- ✦ fixation des objectifs ;
- ✦ formulation des hypothèses ;
- ✦ conception de tableau de bord de l'étude ;
- ✦ revue de littérature ;
- ✦ méthodologie de recherche ;
- ✦ présentation et analyse des résultats de l'enquête ;
- ✦ vérification des hypothèses ;
- ✦ établissement du diagnostic ;
- ✦ proposition des approches de solutions ;
- ✦ condition de mise en œuvre.

Avant d'aborder la démarche de résolution de cette problématique, nous établirons un tableau représentant la synthèse des approches théoriques par problème spécifique.

Tableau n°6 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité	Approche basée sur l'établissement d'un référentiel pour la répartition des postes de responsabilité
2	Inexistence de plan de carrière dans l'organisation	Approche basée sur l'institution de plan de carrière pour chaque emploi dans l'organisation
3	Inefficacité du système d'avancement en place	Approche basée sur l'amélioration du système d'évaluation

Source : Moi-même avril 2015

CHAPITRE DEUXIEME :
**Du cadre théorique de l'étude aux
conditions de mise en œuvre des solutions**

Dans ce chapitre nous étudierons en premier lieu le cadre théorique et méthodologique de l'étude, en second lieu, les résultats des enquêtes de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Nous utiliserons cette section pour fixer des objectifs de l'étude, faire le point des auteurs sur la problématique en étude, et présenter la méthodologie employée.

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude

Dans ce paragraphe nous aurons à définir les objectifs, formuler les hypothèses, présenter le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

I. Fixation des objectifs

A ce niveau, nous identifierons un objectif général et des objectifs spécifiques.

✦ Objectif général

L'objectif général consistera à une meilleure gestion des carrières du personnel.

✦ Objectifs spécifiques

Il s'agira ici de définir les objectifs que nous nous fixerons pour la résolution de nos problèmes spécifiques. Il s'agit de :

- ✦ Objectif spécifique n°1 : suggérer l'établissement d'un référentiel pour la répartition des postes au personnel.
- ✦ Objectif spécifique n°2 : proposer l'instauration d'un plan de carrière pour chaque emploi de l'organisation.
- ✦ Objectif spécifique n°3 : suggérer l'amélioration du système d'évaluation.

II. Détermination des causes et formulation des hypothèses

A partir des problèmes identifiés, nous allons formuler des hypothèses qui auront un rapport avec les causes de ces problèmes auxquels nous réfléchissons.

✦ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°1

S'agissant du problème de l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à la répartition des postes au personnel, la cause en est l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité.

L'hypothèse se formule alors comme suit : « l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à la répartition des postes au personnel s'explique par l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité ».

✦ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème de l'inexistence de plan de carrière dans l'organisation, il a pour cause, la non définition de plan de carrière pour chaque emploi après leur création dans l'organisation.

Ainsi, l'hypothèse est la suivante : « la non définition de plan de carrière pour chaque emploi dans l'organisation après leur création justifie l'inexistence de plan de carrière dans l'organisation ».

✦ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°3

Pour le problème de l'inefficacité du système d'avancement en place, nous définissons comme cause : les faiblesses du système d'évaluation existant.

Comme hypothèse nous avons : « les faiblesses du système d'évaluation en place entraîne l'inefficacité du système d'avancement en place ».

Ces différents éléments théoriques de l'étude seront regroupés dans le tableau de bord suivant :

III. Tableau de bord de l'étude

Ce tableau va présenter le résumé du cadre théorique de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Causes supposés	Hypothèses	Objectifs	
Niveau général	Le caractère non encore optimal de la gestion de la carrière	-	-	Meilleure gestion de la carrière du personnel	
Niveau spécifiques	1	Inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à la répartition des postes au personnel	L'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité	L'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à la répartition des postes de responsabilité s'explique par l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité	Suggérer l'établissement d'un référentiel pour la répartition des postes de responsabilité
	2	Inexistence de plan de carrière dans l'organisation	La non définition de plan de carrière pour chaque emploi après leur création dans l'organisation	La non définition de plan de carrière pour chaque emploi après leur création dans l'organisation justifie l'inexistence de plan de carrière	Proposer l'instauration de plan de carrière pour chaque emploi
	3	Inefficacité du système d'avancement en place	Les faiblesses du système d'évaluation en place	Les faiblesses du système d'évaluation en place entraînent l'inefficacité du système d'avancement en place	Suggérer l'amélioration du système d'évaluation

IV. Revue de littérature

La gestion de la carrière des agents est tant du côté de l'agent lui-même que de celui de l'entreprise. Le plan de carrière est le résumé du parcours professionnel idéal de chaque agent sur une période déterminée, pour une meilleure atteinte des résultats souhaités. Pour Werther, Davis et Lee-Gosselin (1985 : 283), « l'entreprise devrait jouer le rôle de « facilitateur » ou de catalyseur qui amène les individus à vouloir se perfectionner, tant par l'encouragement que par l'aide financière ». Dans ce même ouvrage, ils décrivent la carrière comme l'« ensemble des emplois qu'une personne occupe pendant sa vie professionnelle ». « La carrière est un métier, une profession ou une progression professionnelle, ou encore le cheminement public d'une personne dans la vie » selon Peretti (2008, p. 43).

Peretti (2008), a donné la définition de plusieurs mots en gestion des ressources humaines. Pour lui, « le système d'avancement est l'ensemble des règles de progression de carrière. Dans la fonction publique française, un fonctionnaire peut bénéficier d'avancement d'échelon ou de grade » (p. 28) ; « la promotion, est le passage d'une qualification supérieure ou action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure ou encore l'ensemble de personnes effectuant le même parcours de formation pendant la même période » (p. 202).

Pour l'organisation, la gestion des carrières est utile car elle contribue à la satisfaction de ses besoins en ressources humaines. La planification des ressources humaines, dans un souci de gestion prévisionnelle, est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines. « La gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (Cerdin, 2000, p. 24).

Dans ce même ouvrage, selon Guérin et Wils, « le système de gestion des carrières est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines » ; dans l'approche consensuelle, elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels ; dans l'approche intégrée, elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

Le mot carrière signifie étymologiquement selon Cerdin (2000, p. 25), « chemin pour les courses de chars ».

Il (Cerdin, 2000, p.25), développe cette pensée en disant :

L'idée de chemin et de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de : progression, avancement, promotion, développement. Pour lui, le concept de l'individu revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et l'organisation : du côté de l'individu, il s'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le

succès de la carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre ; du côté de l'organisation, il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères, au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

Au cœur de la GRH, suivant Credin (2000), la gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'individu, quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles (p. 37).

Pour Peretti (2005, p. 89),

Une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion et d'une gestion des carrières. Cela englobe enfin la prise en compte des départs.

Le bilan de carrière comme le définit Peretti (2005, p. 99), « également dénommé bilan professionnel individuel ou diagnostique professionnelle, permet : à l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur » ; au collaborateur de faire un point fixe et de gérer l'évolution de sa carrière. Certaines entreprises ont institutionnalisé des bilans de carrière à certaines dates importantes (par exemple, à quarante et à cinquante ans). Le bilan de carrière repose sur une démarche en cinq étapes : analyse du passé professionnel ; analyse des aspirations, motivations et potentialités ; choix professionnel et orientation ; les moyens d'adaptation ; la stratégie de changement et plan d'action.

Peretti (2005, p. 101), parle de la politique de mobilité en deux parties : la mobilité au coup par coup et la mobilité organisée. Dans le premier cas, le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède les aptitudes requises. La mobilité au coup par coup peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des

ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquat peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

La mobilité organisée selon Peretti (2005, p. 1001), repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement. Ces plans prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de la personne susceptible de remplacer à court ou moyen terme le titulaire.

Le service des ressources humaines est chargé de la planification des carrières des agents. Pour Werther, Davis, Lee-Gosselin (1985 : 289), de plus en plus, les services des ressources humaines s'intéressent à la planification des carrières du personnel de l'entreprise. C'est ce qu'explique aussi le développement suivant :

Si on se place dans une perspective historique, le rôle limité des services des ressources humaines est compréhensible parce que le plan de carrière était surtout considéré comme une affaire personnelle. Aujourd'hui, un nombre croissant des services des ressources humaines considèrent que la planification des carrières est un moyen de satisfaire leurs besoins futurs de personnel. Lorsque les employeurs encouragent la planification des carrières, les employés peuvent davantage déterminer des objectifs de carrière. En retour, ces objectifs poussent les employés à parfaire leur formation en tentant d'acquérir des connaissances, des habiletés et de expériences complémentaires. Ces activités améliorent la valeur de ces individus aux yeux de l'organisation et donnent au service des ressources humaines un plus grand bassin de bons candidats pour combler de façon interne les postes disponibles (Werther, Davis, Lee-Gosselin, 1990, p. 327).

Le service des ressources humaines et la planification des carrières a été décrit par Werther, Davis, Lee-Gosselin dans l'un de leur ouvrage (1985 : 289), de plus en plus, les services des ressources humaines s'intéressent à la planification des carrières du personnel de l'entreprise. Planifier et gérer les ressources humaines sont considérés comme des facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle. Les plans des ressources humaines amènent parfois les services des ressources humaines à s'occuper de la planification des carrières de leurs employés parce qu'ils indiquent les besoins futurs, de même que les possibilités de carrière. De plus, les experts en ressources humaines connaissent fort probablement les possibilités de formation et de développement dans l'entreprise. Les superviseurs ont cependant leur rôle à jouer, celui d'encourager leurs subordonnés à se définir des objectifs et à se doter d'un plan de carrière. Mais les spécialistes des ressources humaines ne doivent pas pour autant abandonner cette activité aux superviseurs, sinon celle-ci n'aura peut-être pas lieu. En effet, ce ne sont pas tous les

superviseurs qui se soucient de la carrière de leurs employés. Si le service des ressources humaines se préoccupe davantage de la planification des carrières depuis quelques années, c'est parce qu'il a pris conscience des avantages qu'elle offre. En voici une liste partielle :

- elle développe du personnel qualifié pour des promotions. La planification de carrière facilite le développement de l'offre interne de main d'œuvre et des talents disponibles ;
- elle réduit le roulement. Lorsqu'on se soucie davantage des carrières des individus qu'on emploie, on génère une plus grande loyauté de personnel et, par conséquent, on déduit le roulement ;
- elle utilise le potentiel du personnel. La planification des carrières encourage le personnel à utiliser davantage leurs aptitudes pour atteindre leurs propres objectifs de carrière ;
- elle stimule la croissance. Les plans et les objectifs de carrière motivent les individus à croître et à se développer ;
- elle réduit le risque de sous-utilisation du personnel. Lorsqu'il n'y a pas de planification de carrière, des gestionnaires peuvent empêcher le développement de certains individus qui travaillent sous leur responsabilité, de peur de devoir les remplacer éventuellement. La planification des carrières rend donc les salariés, tout comme les gestionnaires et le service des ressources humaines, plus conscients de leurs qualifications et de leurs aptitudes ;
- elle satisfait les besoins du personnel. L'amélioration des possibilités de croissance des individus et la reconnaissance des qualifications et aptitudes du personnel permettent de satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement des individus ;
- elle soutient les programmes d'action positive. la planification des carrières peut aider les membres des groupes protégés à se préparer à des emplois plus importants.

Parce qu'ils espèrent eux aussi retirer ces avantages, plusieurs services des ressources humaines suivent les traces des quelques services pionniers et font de la planification des carrières. Dans la pratique, les services des ressources humaines stimulent de trois façons la planification des ressources humaines : en faisant prendre conscience au personnel de la possibilité de faire carrière, en l'informant des occasions qui se présentent et en le guidant dans l'élaboration et la réalisation du plan de carrière.

Pour Martory, Crozet (1988, p. 71),

Si elle veut suivre l'évolution de son environnement et rester compétitive, l'entreprise ne peut rester figée dans ses structures et son organisation. Le plan de développement des ressources humaines vise donc à organiser et coordonner, au plan des hommes, la nécessaire évolution de l'organisation et des carrières. L'approche prospective s'opère à deux niveaux :

- au niveau global, la gestion prévisionnelle du personnel projette à long terme et moyen terme les besoins et les ressources globales en personnel en fonction des orientations stratégiques ; l'étude est anonyme, il s'agit de projection des postes ;

○ au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement organise l'affectation de chaque salarié, à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Les conclusions sont personnalisées : il s'agit cette fois d'affecter des individus nommément désignés dans les postes.

Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, les appels à l'extérieur.

Cette démarche s'applique aussi bien aux populations cadres que non cadres ; on constate toutefois que la majorité des plans de développement, lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres.

Pour Pernin (1985, p. 270),

La vie professionnelle d'un cadre est dans la quasi-totalité des cas une séquence d'emplois qui se définissent par le métier, le champ des relations professionnelles et le pouvoir relatif dans une hiérarchie de référence. S'il se laisse guider par les seules décisions de l'organisation, en obéissant sans murmure audible aux décisions d'affectation qu'on lui donne, il est l'objet végétal induit par les expressions couramment utilisées pour décrire son potentiel. S'il est conduit à formellement accepter les affectations qui lui sont proposées après qu'un processus sophistiqué d'évaluation l'ait convaincu que ce qui est décidé pour lui est ce qu'il aurait lui-même décidé, il est de ceux qui, habitués à être ainsi maternellement guidés, ne prennent d'initiatives que celles qui leur sont consenties par une sorte de tradition. Il est démuné quand les stabilités sont ébranlées et les continuités rompues.

Au contraire, s'il fait usage de ses capacités de proposition en modifiant le contenu, donc l'intérêt de son emploi actuel, s'il refuse une affectation proposée, en suggérant une autre, s'il choisit entre deux affectations proposées par conviction et non par le courtisanerie, s'il développe l'activité de l'unité qu'il dirige et crée des postes de cadres, jusqu'à développer des structures nouvelles, il se comporte en négociateur autonome, et agit vis-à-vis de sa carrière comme on attend qu'il agisse au service de l'entreprise, et il peut devenir ce cadre intrapreneurial que les dirigeants réclament de leurs vœux pour régler les problèmes d'adaptation à l'environnement. Pour que le cadre soit acteur de sa carrière sans que l'entreprise en devienne pour autant un champ clos d'ambitieux rivaux, les dirigeants des entreprises ont à structurer les opportunités qui sont offertes. L'organisation de ces opportunités par l'entreprise repose sur deux principes : la mise en position d'autonomie de chacun pour qu'il puisse, dans l'exercice du travail et le développement de sa formation, construire sa valeur ; le jugement basé sur les réussites spécifiques (par opposition au jugement sur les résultats, qui, l'expérience le montre, met en lumière les échecs et les insuffisances).

« La gestion des carrières peut être également appelée le développement potentiel humain ». C'est ce qu'explique Martory, Crozet (1988 : 65), la gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels. La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dont les résultats futurs pourront être mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'amélioration de climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation. Un plan de développement global des ressources humaines vise à connaître, puis à planifier pour agir ; il comporte normalement deux phases : mise en œuvre d'un programme d'appréciation des collaborateurs ; élaboration du plan de développement des carrières des populations cadres et non cadres.

Pernin (1985, p. 273), donnent quatre conseils aux cadres pour construire leur compétence professionnelle, garants de leur libre arbitre dans les situations difficiles. Chaque année, évaluez dans quels domaines vous avez acquis des compétences nouvelles ; vérifier si votre entreprise est en avance ou en retard dans ses spécialités. Connaissez ses points forts et ses points faibles. Situez-vous par rapport à eux ; tenez ce qui est politiquement possible dans votre entreprise pour prendre des initiatives qui vont dans le sens de votre professionnalisation et qui serve l'entreprise ; il vaut mieux quitter l'entreprise qui vous emploie, même si elle est riche et protectrice, si votre valeur professionnelle sur le marché s'y amenuise.

Evaluer, pour Roy-Lemarchand (2010, p. 26), « c'est aider votre collaborateur à s'améliorer en créant les conditions d'un partenariat fondé sur l'écoute, la confiance, la neutralité objective, la responsabilisation et la motivation ». L'évaluation (p. 28), « est un outil de progression ». Elle doit donc favoriser l'action de votre collaborateur en l'encourageant, d'une part, et en l'aidant à repérer précisément comment agir, d'autre part. pour cela, votre système d'évaluation doit être à la fois détaillé (pour donner à votre collaborateur un maximum de repères utiles à son action) et réaliste dans ses critères (pour rester motivant).

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Dans cette rubrique, nous traiterons de l'approche empirique dans un premier temps et de l'approche théorique en second temps.

I- Approche empirique

Il sera question ici, d'aborder la méthode de collecte de données adoptée à travers les outils de mobilisation. L'approche empirique nous a permis de collecter les informations utiles à la vérification des hypothèses. Ce travail s'est fait suivant divers points :

- ✦ fixation des objectifs de la collecte de données

- ✦ nature de la recherche,
- ✦ techniques et outils de collecte de données,
- ✦ population ciblée et échantillonnage,
- ✦ conception du guide d'entretien et du questionnaire,
- ✦ techniques de dépouillement (traitement et d'analyse des données).

A- Fixation des objectifs de la collecte des données

Il s'est agit pour nous de regrouper les informations essentielles qui nous ont aidé à vérifier les hypothèses émises ci-dessus. Ce qui nous a conduit à voir si réellement :

- ℵ l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité est la cause réelle de l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité ;
- ℵ la non définition de plan de carrière pour chaque emploi après leur création dans l'organisation est à la base de l'inexistence de plan de carrière ;
- ℵ les faiblesses du système d'évaluation en place constituent la véritable cause de l'inefficacité du système d'avancement en place.

B- Nature de la recherche

Il s'agira d'une recherche quantitative se reposant principalement sur l'exploitation de données issues d'enquête construite selon un échantillon représentatif.

C- Techniques et outils de collecte de données

Afin de vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique d'enquête par questionnaire et l'entretien.

D- Population cible et échantillonnage

La population ciblée pour notre travail est tout le personnel de Bénin Télécoms SA. En effet, un entretien avec les chefs de service et les directeurs à l'aide d'un guide d'entretien et un questionnaire pour les autres agents.

La technique d'échantillonnage adoptée est celle de l'échantillon typique encore appelé échantillon par choix raisonné. Cette technique consiste à opérer un choix de façon raisonnée et suivant des critères.

Dans le cadre de notre étude et compte tenu du sujet traité, la taille de l'échantillon est justifiée par le principe selon lequel la sélection des individus dans le cadre d'une enquête peut se définir à partir d'une proportion donnée correspondant au moins à (30) trente unités de la population mère. Ceci nous a permis d'interroger 30% de la population-mère. Ces 30% sont appliqués à chaque catégorie ce qui nous permet d'avoir un total de 160 agents répartis comme suit :

☞ Cadres : 39 ;

☞ Agents de maîtrise : 75 ;

☞ Agents d'exécution : 46.

E- Conception du guide d'entretien et du questionnaire

Les questions ont été posées de manière à avoir des réponses claires sur les causes des problèmes identifiés.

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement en se focalisant sur les problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude.

En ce qui concerne le guide d'entretien, les questions posées visent à mieux appréhender les causes explicatives des problèmes spécifiques à résoudre.

F- Technique de dépouillement

Le dépouillement a été fait manuellement. Les données recueillies ont été analysées en fonction de nos objectifs.

II- Approche théorique

A ce niveau il sera question de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique liée aux connaissances développées et surtout à la détermination des véritables causes.

A- Choix théorique lié au problème spécifique 1

La théorie choisie pour ce problème spécifique est celle de Peretti, il dit qu'une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion et d'une gestion des carrières. Cela englobe enfin la prise en compte des départs.

La cause qui aura regroupé la majorité des accords des personnes interrogées sera retenue comme réelle.

B- Choix théorique lié au problème spécifique 2

Pour Werther, Davis, Lee-Gosselin, de plus en plus, les services des ressources humaines s'intéressent à la planification des carrières du personnel de l'entreprise. Planifier et gérer les ressources humaines sont considéré comme des facteurs déterminants de l'efficacité

organisationnelle. Les plans des ressources humaines amènent parfois les services des ressources humaines à s'occuper de la planification des carrières de leurs employés parce qu'ils indiquent les besoins futurs, de même que les possibilités de carrière. De plus, les experts en ressources humaines connaissent fort probablement les possibilités de formation et de développement dans l'entreprise. Les superviseurs ont cependant leur rôle à jouer, celui d'encourager leurs subordonnés à se définir des objectifs et à se doter d'un plan de carrière. Mais les spécialistes des ressources humaines ne doivent pas pour autant abandonner cette activité aux superviseurs, sinon celle-ci n'aura peut-être pas lieu. En effet, ce ne sont pas tous les superviseurs qui se soucient de la carrière de leurs employés. Si le service des ressources humaines se préoccupe davantage de la planification des carrières depuis quelques années, c'est parce qu'il a pris conscience des avantages qu'elle offre.

Après analyse des résultats de l'enquête, la cause qui aura eu le plus d'approbation sera retenue comme la cause réelle.

C- Choix théorique lié au problème spécifique 3

Pour résoudre ce problème nous allons retenir la théorie de Pernin qui dit que la vie professionnelle d'un cadre est dans la quasi-totalité des cas une séquence d'emplois qui se définissent par le métier, le champ des relations professionnelles et le pouvoir relatif dans une hiérarchie de référence. S'il se laisse guider par les seules décisions de l'organisation, en obéissant sans murmure audible aux décisions d'affectation qu'on lui donne, il est l'objet végétal induit par les expressions couramment utilisées pour décrire son potentiel. S'il est conduit à formellement accepter les affectations qui lui sont proposées après qu'un processus sophistiqué d'évaluation l'ait convaincu que ce qui est décidé pour lui est ce qu'il aurait lui-même décidé, il est de ceux qui, habitués à être ainsi maternellement guidés, ne prennent d'initiatives que celles qui leur sont consenties par une sorte de tradition. Il est démuni quand les stabilités sont ébranlées et les continuités rompues.

Au contraire, s'il fait usage de ses capacités de proposition en modifiant le contenu, donc l'intérêt de son emploi actuel, s'il refuse une affectation proposée, en suggérant une autre, s'il choisit entre deux affectations proposées par conviction et non par le courtisanerie, s'il développe l'activité de l'unité qu'il dirige et crée des postes de cadres, jusqu'à développer des structures nouvelles. Il se comporte en négociateur autonome, et agit vis-à-vis de sa carrière comme on attend qu'il agisse au service de l'entreprise, et il peut devenir ce cadre intrapreneurial que les dirigeants réclament de leurs vœux pour régler les problèmes d'adaptation à l'environnement. Pour que le cadre soit acteur de sa carrière sans que l'entreprise en devienne pour autant un champ clos d'ambitieux rivaux, les dirigeants des entreprises ont à structurer les opportunités qui sont offertes. L'organisation de ces opportunités par l'entreprise repose sur deux principes : la mise en position d'autonomie de chacun pour qu'il puisse, dans l'exercice du

travail et le développement de sa formation, construire sa valeur ; le jugement basé sur les réussites spécifiques (par opposition au jugement sur les résultats lequel, l'expérience le montre, met en lumière les échecs et les insuffisances).

La cause réelle de ce problème spécifique sera celle dont la réponse aura la fréquence relative la plus élevée.

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

Ici, dans le premier paragraphe il sera question des enquêtes et de la vérification des hypothèses et dans le second paragraphe des approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Nous présenterons d'abord les données de l'enquête, ensuite nous vérifierons les hypothèses et enfin nous établirons des diagnostics.

I- Présentation des données

Ici il s'agira pour nous de présenter les données issues des différents entretiens en vue de vérifier les hypothèses émises plus haut.

Résultats de l'entretien fait avec les chefs services et les directeurs

A la question de l'inexistence d'une grille prédéfinie pour l'attribution des postes de responsabilités, la réponse est affirmative, 90% ont répondu que cette grille n'existe pas encore dans l'organisation et qu'ils n'en ont pas eu connaissance si cela existait. Quant à la mobilisation des données relatives à la cause qui explique ce problème, elle affirme que cette inexistence est causée par l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité.

En ce qui concerne l'inexistence de plan de carrière, ils ont trouvé que si cela était possible que ce serait une bonne initiative pour les prochaines années, cette inexistence est vraiment observée.

Quant à la question de l'inefficacité du système d'avancement en place, ils ont donné comme réponse qu'à leur niveau le système d'évaluation fait partir de nouvelles réformes de la structure et que les erreurs sont corrigées au fur et à mesure par les services compétents.

Ils abondent dans le même sens en reconnaissant que le système d'avancement existant n'est pas encore bien appliqué car son usage est l'une des nouvelles réformes instituées par la structure par rapport aux nombreux changements en vue de rénovations qu'elle effectue depuis quelques temps.

Résultats des questionnaires

A la question de l'inexistence d'une grille prédéfinie pour l'attribution des postes de responsabilités, la réponse est affirmative. Pour ce qui concerne les agents de l'entreprise, 85% trouvent que la création d'une telle grille permettrait une classification et va donner une idée pour les futures formations ; ils pourront visualiser leur avenir en se projetant et en orientant leur étude pour leur objectif personnel.

Pour ce qui est de l'inexistence de plan de carrière, 95% des réponses reçues et traitées pensent que l'idée de plan de carrière est très bonne et que cela permettraient d'avoir un plan professionnel bien définie ; l'inexistence est prouvée dans l'organisation car ils n'en ont jamais eu connaissance.

Le problème relatif à l'inefficacité du système d'avancement en place, ils ont tous remarqué que les évaluations se font dans tous les services à la fin d'une certaine période mais qu'elle comporte encore des imperfections. Ils ajoutent en disant que le système d'avancement serait d'une grande utilité pour les motiver d'avantage au travail.

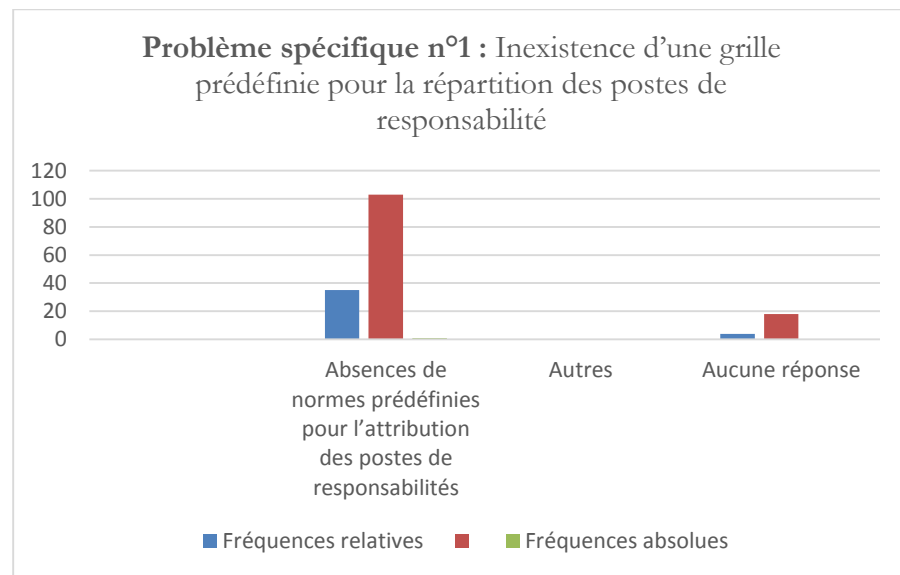
Présentation des données issues de l'entretien et de l'enquête

- ✓ **Problème spécifique n°1** : Inexistence d'une grille prédéfinie pour la répartition des postes de responsabilité

Tableau n°8 : Inexistence d'une grille prédéfinie pour la répartition des postes de responsabilité

Causes	Fréquences relatives		Fréquences absolues	
	Entretien (cadres)	Questionnaire (agents de maîtrise et agents d'exécution)	Entretien	Questionnaire
Absences de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilités	35	103	90%	85%
Autres	0	0	0%	0%
Aucune réponse	4	18	10%	15%
Total	39	121	100%	100%

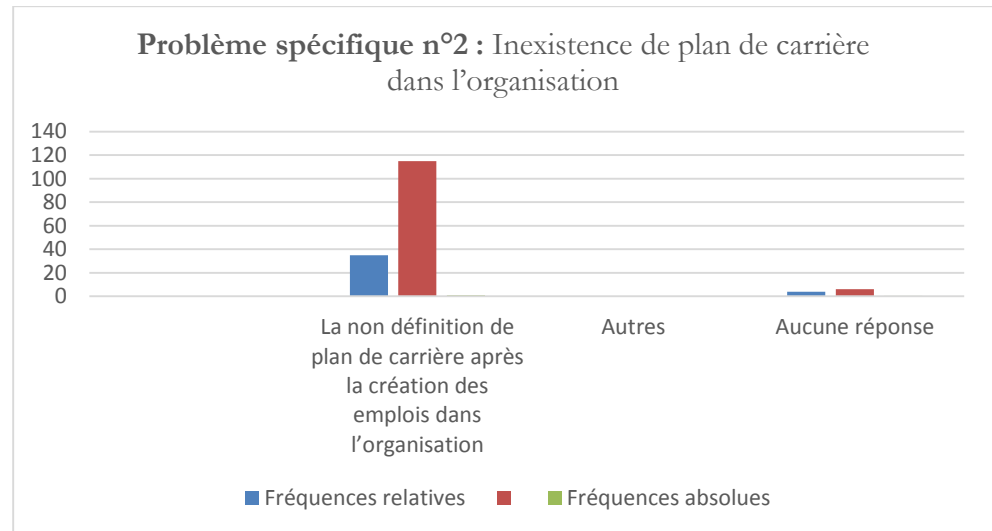
Graphique n°1 : Inexistence d'une grille prédéfinie pour la répartition des postes de responsabilité



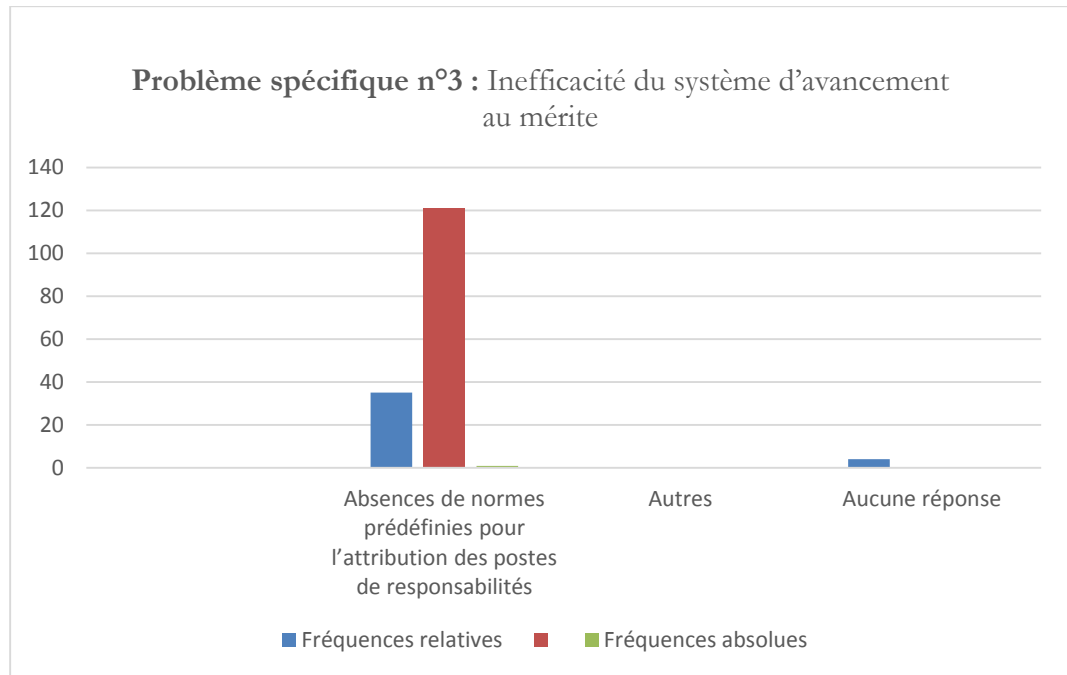
✓ **Problème spécifique n°2 : Inexistence de plan de carrière dans l'organisation**

Tableau n°9 : Inexistence de plan de carrière dans l'organisation

Causes	Fréquences relatives		Fréquences absolues	
	Entretien (cadres)	Questionnaire (agents de maîtrise et agents d'exécution)	Entretien	Questionnaire
La non définition de plan de carrière après la création des emplois dans l'organisation	35	115	90%	95%
Autres	0	0	0%	0%
Aucune réponse	4	6	10%	5%
Total	39	121	100%	100%

Graphique n°2 : Inexistence de plan de carrière dans l'organisation✓ **Problème spécifique n°3 : Inefficacité du système d'avancement au mérite****Tableau n°10 : Inefficacité du système d'avancement au mérite**

Causes	Fréquences relatives		Fréquences absolues	
	Entretien (cadres)	Questionnaire (agents de maîtrise et agents d'exécution)	Entretien	Questionnaire
Absences de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilités	35	121	90%	100%
Autres	0	0	0%	0%
Aucune réponse	4	0	10%	0%
Total	39	121	100%	100%

Graphique n°3 : Inefficacité du système d'avancement au mérite**II- Vérification des hypothèses**

Dans cette partie, les résultats obtenus seront comparés aux hypothèses émises.

Vérification de l'hypothèse n°1

Les résultats recueillis au cours de l'enquête ont révélé que l'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité énoncé comme cause de l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité est réellement sa cause. **L'hypothèse n°1 est donc vérifiée.**

Vérification de l'hypothèse n°2

La cause supposée au départ a été confirmée par l'enquête. Les résultats de l'enquête nous ont montré que la non définition de plan de carrière pour chaque emploi après leur création dans l'organisation constitue la véritable cause de l'inexistence de plan de carrière dans l'organisation. A cet effet, nous pouvons dire que **l'hypothèse n°2 est confirmée.**

Vérification de l'hypothèse n°3

En ce qui concerne l'hypothèse n°3 selon laquelle les faiblesses du système d'évaluation en place est la cause de l'inefficacité du système d'avancement en place, elle a été prouvée par les données issues de notre enquête. Ce qui **confirme notre hypothèse n°3.**

III- Etablissement des diagnostics

Nous devons faire le diagnostic de la présentation des données et de la vérification des hypothèses.

Diagnostic lié au problème spécifique n°1

L'absence de normes prédéfinies pour l'attribution des postes de responsabilité est la cause réelle de l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité.

Diagnostic lié au problème spécifique n°2

La non définition de plan de carrière pour les emplois après leur création dans l'organisation est à la base de l'inexistence de plan de carrière dans l'organisation.

Diagnostic lié au problème spécifique n°3

Les faiblesses du système d'évaluation en place sont la véritable cause de l'inefficacité du système d'avancement en place.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Dans cette partie nous aurons les approches de solutions (I) et les conditions de leur mise en œuvre (II).

I- Approches de solutions

Il sera question de proposer des approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques tout en tenant compte des objectifs fixés.

A- Approches de solutions liées à l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à l'attribution des postes de responsabilité

Après analyse des résultats regroupés, nous déduisons qu'il n'existe pas encore une grille d'attribution des postes de responsabilité.

Pour cela, nous avons proposé l'instauration d'une telle grille dans les pratiques de l'organisation ; c'est-à-dire prévoir par exemple pour le poste de chef service il faut avoir rang d'administrateur et une expérience de cinq (5) années. Dans le cas où plusieurs agents remplissent ces conditions, c'est celui du plus grand nombre d'années d'expérience et n'ayant pas fait l'objet de peine disciplinaire qui gagnerait le poste. Ainsi, la consultation de la grille disciplinaire sera donc nécessaire pour la prise de décision finale.

B- Approches de solutions liées à l'inexistence de plan de carrière

Après diagnostic des causes, nous déduisons que la définition de plan de carrière doit être un objectif de plus pour la direction des ressources humaines.

Comme solution à ce problème nous suggérons de prévoir pour tous les emplois (nouveaux ou anciens) une stratégie ou un processus pour la définition du plan de carrière. Une grille prédéfinie qui permettrait à tous nouveaux agents de s'intégrer facilement par rapport à leur diplôme, leur poste et leur emploi dans l'organisation. Comme exemple, un agent ayant un diplôme de Licence, l'emploi équivalent serait assistant chef service mais un agent avec un

diplôme de Licence plus une expérience professionnelle de cinq (05) années est directement chef service.

C- Approches de solutions liées à l'inefficacité du système d'avancement en place

Les données recueillies lors des recherches, après analyse ont révélé que l'inefficacité du système d'avancement en place est causée par les faiblesses du système d'évaluation en place.

Il faudrait perfectionner le système d'évaluation en mettant en place des critères définis d'évaluation du personnel afin d'améliorer le système d'avancement de la structure.

II- Conditions de mise en œuvre

Pour l'application des solutions proposées, il faudrait émettre des recommandations tant à l'endroit du service gestion des carrières et pensions, que de la direction des ressources humaines qui aideront les personnes concernées à opter pour un bon rendement de leur service et surtout du personnel de la structure.

A. Recommandation à l'endroit de la Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines doit mettre en place un bon système d'évaluation pour parfaire le système d'avancement en place de la structure. Elle doit également envisager l'instauration d'une grille pour l'attribution des postes de responsabilité. Enfin la Direction des Ressources Humaines doit veiller à ce que chaque emploi ait un plan de carrière bien défini.

B. Recommandation à l'endroit de la section gestion des carrières et pensions

La section gestion des carrières et pensions doit être à l'opérationnelle, elle doit mettre en exécution toutes les instructions du Directeur des Ressources Humaines, tout en aidant à établissement du plan de carrière pour chaque emploi dans l'organisation. Elle doit ensuite procéder au compte rendu détaillé et minutieux au Directeur des Ressources Humaines des problèmes éventuels qui auraient pu survenir.

Conclusion

Notre stage académique s'est déroulé à Bénin Télécoms SA plus précisément au Service Gestion des Carrières et Pensions.

Après avoir présenté ladite structure en général et en particulier la direction où nous avons été accueillie, nous avons relevé les atouts et les difficultés qui entravent le fonctionnement de cette direction.

Ces problèmes sont de divers ordres ; nous avons essayé de les classer par centre d'intérêt et avons opté travailler sur trois problèmes spécifiques que sont :

- ✓ l'inexistence d'une grille prédéfinie par rapport à la répartition des postes de responsabilité ;
- ✓ l'inexistence de plan de carrière dans l'organisation ;
- ✓ l'inefficacité du système d'avancement en place.

C'est à partir de ces problèmes, que nous avons dégagé une problématique. Après avoir justifié le sujet, nous avons déduit le thème objet de notre étude qui s'intitule: « **Gestion de la carrière du personnel de Bénin Télécoms SA** ».

Par la suite, nous avons fixé les objectifs, déterminé les causes et émis des hypothèses relatives aux différents problèmes.

Entre autres, nous avons effectué la revue de littérature des problèmes suscités et la méthodologie de la recherche.

Pour vérifier les causes supposées, nous avons fait une enquête sur le terrain à partir d'un guide d'entretien et d'un questionnaire. Les informations reçues ont été traitées.

Nous avons par la suite présenté les données de l'enquête, procéder à la vérification des hypothèses et établir des diagnostics par rapport à chacun des problèmes spécifiques.

Vu que les causes supposées ont été vérifiées par le résultat de l'enquête, nous avons proposé des solutions qui pourront aider le service concerné à améliorer ses résultats.

Pour l'application de ces solutions, nous avons formulé des recommandations à l'endroit des supérieurs, recommandations qui pourront les aider à rendre leur service plus performant.

Bibliographie

I- Ouvrages généraux et spécialisés

- MARTORY, B., CROZET, D. (1988). *Gestion des Ressources Humaines*, édition entièrement renouvelé, Paris, Edition Nathan, 255 pages ;
- PERETTI, J. M. (2004-2005). *Gestion des ressources humaines*, 12^{ème} édition, Paris, Edition Vuibert, 245 pages ;
- PERETTI, J. M. (2002). *Gestion des ressources humaines*, 7^{ème} édition, Paris, Edition Vuibert, 287 pages ;
- PERETTI, J. M. (2004-2005). *Dictionnaire des ressources humaines*, 5^{ème} édition, Paris, Edition Vuibert, 287 pages ;
- PERNIN, D. (1985). *La Gestion des cadres*, Paris, édition Hommes et Techniques, 294 pages ;
- WERTHER, W., DAVIS, K., et LEE-GOSSELIN, H. (1990). *La gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Canada, Edition Mc Graw-Hill, 770 pages ;
- WERTHER, W., DAVIS, K., et LEE-GOSSELIN, H. (1985). *La gestion des ressources humaines*, Canada, Edition Mc Graw-Hill, 716 pages.
- CERDIN, J. L. (2000). *Gérer les carrières*, 1^{ère} édition, Paris, Editions EMS, 221 pages ;
- ROY-LEMARCHAND, G., RODIE-TALBERE, Y. (2010). *Evaluez vos collaborateurs pour bien manager*, Paris, Edition ESF, 126 pages.

II- Actes, instruments et supports

- Loi n°59-23 du 19 décembre 1959 portant dénomination de l'Office des Postes et Télécommunications ;
- Loi n°59-32 du 19 décembre 1959 portant modification des PTT en établissement à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière ;
- Loi n°88-005 du 26 août 1988 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi publiques ;
- Décret du 30 juin 1959 portant transfert de propriété des PTT à l'Etat du DAHOMEY ;
- Décret n°61-80/PR/MTP du 16 mars 1961 portant fixation des modalités de fonctionnement ainsi que les structures de l'Office ;

- Décret n°89-156 du 25 avril 1989 portant modification du statut de l'OPT en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) doté de personnalité morale et de l'autonomie financière ;
- Décret n°2004-260 du 05 mai 2004 portant scission de l'OPT en deux sociétés distinctes ;
- Décision n°016/BT/DG du 16 mai 2014 portant organisation et attributions de ses structures centrales ;
- La convention collective applicable au personnel de Bénin Télécoms SA ;
- Le code du travail ;
- Les décisions ou notes de services à l'interne applicable.

III- Web

- www.google.fr, consulté le 13 avril 2015 à 16 heures ; le 04 mai 2015 à 10 heures 30 minutes par rapport au plan de carrière
- www.yahoo.com, consulté le 13 avril 2015. Par rapport au plan de carrière.

Annexes

Guide d'entretien à l'endroit des chefs services et directeurs

Nom et prénoms (facultatif) :

Service :

Fonction :

Existe-il une grille prédéfinie pour l'attribution des postes de responsabilité à Bénin Télécoms ?

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

Existe-t-il un plan de carrière dans l'organisation ?

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

Existe-t-il un processus d'évaluation dans votre service ?

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

L'avancement est-il au mérite dans l'organisation ?

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

Vos suggestions et propositions

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

Questionnaire

Dans le but de la rédaction du mémoire de fin de formation dont le thème est : « Gestion de la carrière du personnel de Bénin Télécoms SA », nous vous adressons ce questionnaire en vue d'une meilleure gestion des activités de la section gestion des carrières et pensions particulièrement de vos carrières respectifs.

Nom : (facultatif)

Prénoms : (facultatif)

Age : 30 à 40 ⁽¹⁾ 40 à 50 50 à 60 au-delà de 60

Service :

Poste :

Fonction :

Les avancements qui se font dans l'entreprise vous conviennent-elles ?

Oui non pourquoi ?

.....

.....

.....

Avez- vous un projet professionnel ? Oui Non

Si oui, votre parcours professionnel cadre-t-il avec votre projet professionnel ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

.....

Pour l'attribution des postes de responsabilité, existe une grille prédéfinie ?

Oui Non

Si non, que pensez-vous de l'établissement d'un référentiel pour l'attribution des postes de responsabilité ?

.....

.....

.....

Existe-t-il un plan de carrière dans l'organisation ? Oui Non

Si non que pensez-vous de l'institution de plan de carrière dans l'organisation ?

.....

.....

.....

Existe-t-il un processus d'évaluation dans votre service ? Oui Non

Si oui, l'avancement issu de ce processus est-il systématique ? Oui Non

Si oui, souhaitez-vous que l'avancement soit au mérite ? Oui Non

Vos suggestions

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(1) Cochez les cases correspondantes

Table des matières

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement.....	ii
Sommaire.....	iii
Dédicace.....	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Résumé.....	ix
Introduction.....	1
CHAPITRE 1^{er} : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	2
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....	3
Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage.....	3
I- Identification, Historique et statut juridique.....	3
A- Identification et historique.....	3
B- Statut juridique.....	4
II- Structure organisationnelle et environnement de Bénin Télécoms SA.....	5
A- Structure organisationnelle.....	5
B- Environnement de Bénin Télécoms SA.....	15
Paragraphe 2 : Observations de stage.....	18
I- Description des forces et faiblesses.....	18
II- Inventaire des forces et menaces.....	21
III- Conséquences de la pratique actuelle.....	23
Section 2 : Ciblage de la problématique.....	24
Paragraphe 1 : Problématique et formulation du sujet.....	24
I- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts.....	24
II- Ciblage de la problématique et justification de la problématique.....	25
A- Choix de la problématique.....	25
B- Justification du sujet.....	26
Paragraphe 2 : Spécification et détermination des séquences de résolution de la problématique.....	26
I- Spécification de la problématique.....	26
II- Vision globale et résolution de la problématique.....	27

CHAPITRE 2^{ème} : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	29
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	30
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude.....	30
I- Fixation des objectifs.....	30
II- Détermination des causes et formulation des hypothèses.....	30
III- Tableau de bord de l'étude.....	31
IV- Revue de littérature.....	32
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	37
I- Approche empirique.....	37
A- Fixation des objectifs de l'enquête.....	38
B- Identification de la population et définition de l'échantillon.....	38
C- Nature de l'enquête et présentation du cadre.....	38
D- Centre d'intérêt du guide d'entretien.....	38
E- Conception du guide d'entretien.....	39
F- Techniques et outils statistiques de dépouillement.....	39
II- Approche théorique.....	39
A- Choix théorique lié au problème spécifique 1.....	39
B- Choix théorique lié au problème spécifique 2.....	39
C- Choix théorique lié au problème spécifique 3.....	40
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	41
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	41
I- Présentation des données.....	41
II- Vérification des hypothèses.....	45
III- Etablissement des diagnostics.....	45
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	46
I- Approche de solutions.....	46
A- Approche de solution liée à l'inexistence d'une grille prédéfinie pour la répartition des postes de responsabilité.....	46
B- Approche de solution liée à l'inexistence de plan de carrière dans l'organisation.....	46
C- Approche de solution liée à l'inexistence d'un système d'avancement au mérite.....	47
II- Conditions de mise en œuvre.....	47
A- Recommandations à l'endroit de la Direction des Ressources Humaines.....	47
B- Recommandation à l'endroit de la section gestion des carrières et pensions.....	47

Conclusion.....	48
Bibliographie.....	49
Annexes.....	51
Table des matières.....	54