



REPUBLIQUE DU BENIN

=\*~\*~\*~\*~\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=\*~\*~\*~\*~\*

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

=\*~\*~\*~\*~\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

=\*~\*~\*~\*~\*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DU CYCLE II

**OPTION :**

Management

**FILIERE :**

Gestion des Ressources Humaines  
(GRH)

**THEME :**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA  
GESTION DE LA  
FORMATION CONTINUE A BENIN TELECOMS SA**

Réalisé et soutenu par

**Théodora GNANHOUI-DAVID ADJATI**

**Maître de Stage**

**M. Patrice ADJIWANOU**

Chef Projet Volet Réorganisation  
Des Ressources Humaines BTSA

**Directeur de Mémoire**

**M. Martin DAVOH**

Conseiller Technique en Ressources  
Humaines du DG-Poste du Bénin

Mars 2011

## ***IDENTIFICATION DU JURY***

**Président :** M. SOHOUENOU Epiphane

**Vice-président :** M. DOSSOU-YOVO Bonaventure

**Membre :** M. FANOU Gilbert

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

## ***DEDICACE***

- à ma mère **Christine ZACHEE** ;
- à mon feu père **Théophile GNAHOUI-DAVID** ;
- à mes enfants **Kévin, Kaylhia** et ma nièce **Priscillia** .

**Théodora GNANHOUI-DAVID ADJATI**

## REMERCIEMENTS

Nous adressons nos vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Tout particulièrement :

- ✓ à tout le **personnel de l'Administration de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature** et à son **personnel enseignant** ;
- ✓ à monsieur **Patrick BENON**, Directeur Général de Bénin Télécoms SA pour son soutien indéfectible et pour nous avoir autorisée à effectuer ce stage au sein de l'entreprise ;
- ✓ à monsieur **Martin DAVOH**, notre maître de mémoire pour sa disponibilité, son encadrement et ses orientations pour la réalisation de ce mémoire ;
- ✓ à monsieur **Patrice ADJIWANOU**, notre maître de stage qui a cru en la réalisation de ce travail et qui a toujours prêté une oreille attentive à nos diverses sollicitations ;
- ✓ à monsieur **Djibril BACHABI**, pour tous les sacrifices consentis pour la réussite de ce mémoire ;
- ✓ au **PERE Roger MEDJI**, pour ses prières intenses et son assistance quotidienne ;
- ✓ à mesdames **Véronique NOBIME OTCHOUMARE**, **Victoire SOHOUDJI** et monsieur **Maxime PRODJINOTHO** pour leur soutien indéfectible et leur encouragement ;
- ✓ à monsieur **Albert HOUNGBO**, Directeur Général du Port Autonome de Cotonou, pour son assistance et ses multiples conseils ;
- ✓ à madame **Cyprienne EGOUNLETY**, qui a su par ses conseils et son assistance nous démontrer que « **VOULOIR C'EST POUVOIR** » ;
- ✓ à tout le **personnel de Bénin Télécoms SA** et leurs responsables à divers niveaux.

## ***LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES***

<b>AOF</b>	:	Afrique Occidentale Française
<b>BTSA</b>	:	Bénin Télécoms Société Anonyme
<b>CODIR</b>	:	Comité de Direction
<b>CA</b>	:	Conseil d'Administration
<b>DA</b>	:	Direction de l'Administration
<b>SDRH</b>	:	Sous-Direction des Ressources Humaines
<b>DC</b>	:	Direction Commerciale
<b>DR</b>	:	Direction des Réseaux
<b>DSI</b>	:	Direction des Systèmes d'Information
<b>DFC</b>	:	Direction Financière et Comptable
<b>DACI</b>	:	Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>DBTM</b>	:	Direction Bénin Télécoms Mobile
<b>DIRI</b>	:	Direction de l'Interconnexion et du Réseau International
<b>DG</b>	:	Direction Générale
<b>ENAM</b>	:	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>ENEAM</b>	:	Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
<b>GRH</b>	:	Gestion des Ressources Humaines
<b>MDCTIC</b>	:	Ministère Délégué Chargé des Technologies de l'Information et de la Communication
<b>OPT</b>	:	Office des Postes et Télécommunications
<b>PTT</b>	:	Poste Téléphone et Télégraphe
<b>SBEE</b>	:	Société Béninoise d'Energie Electrique
<b>SDRH</b>	:	Sous –Direction des Ressources Humaines
<b>TBE</b>	:	Tableau de Bord de l'Etude
<b>TSE</b>	:	Tableau de Synthèse de l'Etude

## LISTE DES TABLEAUX

<b><u>Tableau n° 1</u></b> : Présentation de Bénin Télécoms SA.	<b>3</b>
<b><u>Tableau n° 2</u></b> : Répartition de l'effectif total du personnel par catégorie et par sexe.	<b>14</b>
<b><u>Tableau n° 3</u></b> : Répartition de l'effectif total par structure	<b>16</b>
<b><u>Tableau n° 4</u></b> : Répartition des effectifs par ancienneté, par catégorie et par sexe	<b>16</b>
<b><u>Tableau n° 5</u></b> : Effectifs par tranches d'âge.	<b>17</b>
<b><u>Tableau n° 6</u></b> : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques.	<b>27</b>
<b><u>Tableau n° 7</u></b> : Tableau de bord de l'étude (TBE).	<b>39</b>
<b><u>Tableau n° 8</u></b> : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation.	<b>46</b>
<b><u>Tableau n° 9</u></b> : Avis des enquêtés sur l'adéquation entre la formation et le besoin du travailleur.	<b>54</b>
<b><u>Tableau n° 10</u></b> : Avis sur les critères de sélection des thèmes, bénéficiaires et formateurs	<b>55</b>
<b><u>Tableau n° 11</u></b> : Avis sur l'existence d'une détermination des objectifs de formation	<b>55</b>
<b><u>Tableau n° 12</u></b> : Avis sur les causes de la mauvaise élaboration du plan de formation.	<b>56</b>
<b><u>Tableau n° 13</u></b> : Avis sur les entraves à la bonne exécution du plan de formation.	<b>58</b>
<b><u>Tableau n° 14</u></b> : Avis sur l'inexistence de l'évaluation post-formation	<b>59</b>
<b><u>Tableau n° 15</u></b> : Avis sur les causes de l'inexistence de l'évaluation post-formation.	<b>59</b>
<b><u>Tableau n° 16</u></b> : Récapitulation des formations réalisées au cours des trois dernières années	<b>62</b>
<b><u>Tableau n° 17</u></b> : Techniques d'évaluation des activités de formation.	<b>70</b>
<b><u>Tableau n° 18</u></b> : Synthèse de l'étude : « Contribution à l'amélioration de la	

gestion de la formation continue à BTSA » (TSE). 73

## *LISTE DES GRAPHIQUES*

<b><u>Graphique n° 1</u></b> : Effectif total du personnel par catégorie.	<b>14</b>
<b><u>Graphique n° 2</u></b> : Répartition de l'effectif par ancienneté et par sexe.	<b>16</b>
<b><u>Graphique n° 3</u></b> : Répartition de l'effectif par ancienneté, par catégorie et par sexe .	<b>17</b>
<b><u>Graphique n° 4</u></b> : Répartition de l'effectif par tranches d'âge et par catégorie.	<b>17</b>
<b><u>Graphique n° 5</u></b> : Adéquation entre la formation et le besoin du travailleur.	<b>54</b>
<b><u>Graphique n° 6</u></b> : Les critères de sélection des thèmes, bénéficiaires et formateurs	<b>55</b>
<b><u>Graphique n° 7</u></b> : Existence d'une détermination des objectifs de la formation .	<b>55</b>
<b><u>Graphique n° 8</u></b> : Causes de la mauvaise élaboration des plans de formation.	<b>56</b>
<b><u>Graphique n° 9</u></b> : Les entraves à la bonne exécution du plan de formation.	<b>58</b>
<b><u>Graphique n° 10</u></b> : Existence de l'évaluation post-formation	<b>59</b>
<b><u>Graphique n° 11</u></b> : Les causes de l'inexistence de l'évaluation post- formation	<b>60</b>

## GLOSSAIRE

**Poste de travail** : Situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

**Ressources humaines** : Ensemble des moyens humains qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs.

**Analyse des besoins** : Réflexions productives sur les données pour repérer et définir des besoins de formation.

**Besoin de formation** : Ecart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pourvoir un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation professionnelle.

**Evaluation de la formation** : Opération consistant à mesurer l'efficacité d'une action ou d'une politique de formation au regard des objectifs définis, des résultats attendus et des conditions de réussite prédéterminées.

**Formation** : Ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

**Formation professionnelle** : Ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.

**Politique de formation** : ensemble des orientations définies par la direction de l'entreprise et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation.

**Plan de formation** : Traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

## RESUME

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

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

Mais, la validation et l'efficacité des actions de formation pour leur parfaite mise en œuvre nécessite les étapes suivantes : l'identification et l'analyse des besoins de formation, la planification et la conception de la formation, la vulgarisation de la formation et l'évaluation post-formation.

Nos travaux de recherche effectués à la Sous-Direction des Ressources Humaines de Bénin Télécoms SA nous ont permis de constater certaines insuffisances au niveau de la gestion des ressources humaines notamment une absence de planification et d'évaluation des actions de formation.

Nous avons alors choisi de contribuer à l'amélioration du système de formation de BTSA à travers le processus de réalisation et du déroulement du plan de formation. C'est dans le but d'appréhender les raisons qui seraient à l'origine de la mauvaise gestion de la formation au sein de cette entreprise que nous avons consacré notre réflexion au sujet : **« Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à Bénin Télécoms SA »**.

Les recherches menées dans ce sens se subdivisent globalement en deux chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de la structure d'accueil, à la détermination de trois problèmes spécifiques (la mauvaise élaboration des plans de formation, la mauvaise exécution des plans de formation,

l'absence d'une évaluation post-formation) et au ciblage de la problématique.

Dans un second chapitre, après avoir abordé la revue de littérature, les objectifs, les hypothèses et la méthodologie de recherche adoptée, il a été procédé à la vérification des hypothèses et à l'établissement d'un diagnostic qui ont permis de faire des propositions de solutions aux problèmes spécifiques identifiés:

- l'adoption d'une méthode rationnelle de détermination des besoins de formation (l'employeur établira son **diagnostic** des **besoins** de formation et des **compétences** présentes au sein de l'entreprise grâce au choix de plusieurs outils dont l'analyse d'écart de compétence, l'analyse des formulaires d'évaluation, l'observation directe sur le poste de travail, les entrevues formelles ou informelles;
- la prise en compte des mesures proposées et la sensibilisation des responsables de BTSA sur la nécessité de disposer d'un plan de formation élaboré à temps et dans le respect des normes ;
- la réalisation de l'évaluation pédagogique et post-formation en vue d'apprécier le niveau de satisfaction et les effets de la formation sur les situations de travail.

Il urge que les responsables de Bénin Télécoms SA tiennent compte de tous les éléments sus-évoqués pour que, loin d'être considérée comme une rubrique de dépenses inutiles, la formation puisse être perçue comme un investissement réel pour la prospérité de l'entreprise en général et des ressources humaines qui y travaillent en particulier.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
<b><u>CHAPITRE PREMIER</u> : De la présentation de Bénin Télécoms SA au ciblage de la problématique.</b>	<b>3</b>
<b><u>Section 1</u> : Présentation de Bénin Télécoms SA et état des lieux.</b>	<b>3</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : Présentation, organisation et attributions de Bénin Télécoms SA.</b>	<b>4</b>
<b><u>Paragraphe 2</u> : Contexte de l'étude et état des lieux de base.</b>	<b>18</b>
<b><u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique.</b>	<b>27</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique.</b>	<b>27</b>
<b><u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.</b>	<b>30</b>
<b><u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.</b>	<b>34</b>
<b><u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.</b>	<b>34</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : Des objectifs à la revue de littérature.</b>	<b>34</b>
<b><u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée.</b>	<b>48</b>
<b><u>Section 2</u> : Des enquêtes et de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.</b>	<b>52</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : De la collecte des données et de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic.</b>	<b>52</b>
<b><u>Paragraphe 2</u> : Mise en place d'une stratégie de gestion efficace de la formation.</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>78</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>89</b>



## **INTRODUCTION GENERALE**

L'évolution rapide des modes d'organisation et de management, la restructuration industrielle, le progrès technologique ont de profondes répercussions sur le monde du travail.

Ces mutations nécessitent une remise en cause des procédés techniques, des méthodes de travail et l'adoption de nouveaux comportements. Par conséquent, les entreprises qui veulent être performantes doivent s'adapter constamment aux différents changements qui affectent leur environnement voire d'anticiper ces derniers.

Ce processus dynamique d'adaptation repose sur la capacité des ressources humaines à non seulement dominer les situations plutôt que de les subir mais aussi à acquérir ou à développer de nouvelles compétences en fonction des exigences dues à l'évolution de leur environnement.

La formation de l'employé apparaît donc aujourd'hui comme une nécessité et elle revêt une importance stratégique. Les entreprises doivent disposer de femmes et d'hommes compétents à tous les niveaux pour conduire et gérer les changements. La formation professionnelle peut être définie comme un ensemble d'actions, de moyens et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs attitudes. En ce sens, elle permet aux entreprises, grâce à l'amélioration des compétences des employés, d'élever la qualité de leurs produits et services, d'améliorer leur potentiel d'innovation et de compétitivité et de passer d'une logique de survie à une logique de croissance.

Le constat aujourd'hui au Bénin, est que les grandes entreprises intègrent de plus en plus la formation continue dans leur stratégie de développement.

Au nombre de celles-ci se trouve Bénin Télécoms SA.

Nos observations au cours de nos travaux de recherche effectués dans cette entreprise révèlent que la démarche adoptée pour l'élaboration et le suivi du plan de formation présente quelques faiblesses.

C'est dans la perspective de participer à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le thème « **Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation continue à Bénin Télécoms SA** ».

Le développement de ce thème prend en compte l'identification des besoins de formation, le choix des bénéficiaires et des formateurs, la détermination du budget de la formation et l'évaluation des actions de formation.

Notre étude est articulée autour d'un plan bipartite :

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

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

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

### **Section I : Présentation de BTSA et état des lieux**

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

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

#### **Tableau n° 1 : PRESENTATION 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>	: <a href="mailto:dgbt@benintelecoms.bj">dgbt@benintelecoms.bj</a>
<u>Forme juridique</u>	: Société Anonyme (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.
<u>Date de création</u>	: 24 mars 2005
<u>Capital social</u>	: Quatre vingt-treize milliards trois cent soixante dix-millions de Francs CFA
<u>Effectif</u>	: 962 agents (au 07 février 2011)

Source : Direction Générale BT-SA

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

Dans ce paragraphe, nous allons procéder à la présentation de BTSA, à son organisation, à ses attributions et à ses ressources.

### **I- Présentation de Bénin Télécoms SA**

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

#### **A- Historique**

L'histoire des télécommunications au Bénin remonte en juillet 1890 où pour satisfaire les besoins militaires et de communication des colonisateurs et pour faciliter les échanges commerciaux entre la métropole et les colonies, l'Administrateur Général de l'Afrique Occidentale Française a créé le service public des Poste, Téléphone et Télégraphe (PTT). Ce service se limitait à la bande côtière en raison de la permanence des relations avec les navires. Mais, l'une des pages de l'histoire des PTT du Dahomey fut écrite au cours de la période de 1897 à 1904. En effet, cette période correspond non seulement à la mise en place des liaisons postales et télégraphiques entre les établissements installés à la côte, mais aussi à la création de quelques bureaux de poste qui étaient, à partir de Cotonou, en relation avec Marseille, Dakar, Lomé et Lagos.

Le service télégraphique international était également fonctionnel avec l'ouverture des tronçons : Cotonou/Lagos, Cotonou/Grand-Bassam, Cotonou/Conakry, Cotonou/Accra, etc.

Le transfert de propriété des PTT à l'Etat du Dahomey a été réalisé par décret du 30 juin 1959. L'entreprise est devenue plus tard Office des Postes et Télécommunications (OPT) par la loi n°59-32 du 19 décembre 1959.

Les investissements réalisés en ce moment portaient sur trente cinq (35) bureaux

de postes et quelques liaisons télégraphiques et téléphoniques. Cette situation a évolué timidement jusqu'en 1978 où l'Etat a autorisé la signature des conventions de prêts et de subventions avec les investisseurs externes. Ce fut la création de :

- trois (03) centraux téléphoniques à Cotonou (Cotonou-Jéricho, Cotonou-Akpakpa et Cotonou-Patte d'oie) en 1981 ;
- trente quatre (34) centraux de district en 1983 ;
- la station terrienne d'Abomey-Calavi et le centre du transit international de Cotonou en 1984.

L'Etat béninois a doté par décret n° 89-156 du 25 avril 1989 l'OPT d'un nouveau statut de société de type privé. L'objectif était de lui donner les moyens de son entière autonomie.

Il faut noter qu'avec l'avènement de la démocratie et du libéralisme économique en 1990, l'Etat béninois dans le souci de libéraliser et de rendre plus compétitifs les secteurs clés de l'économie nationale, a décidé de procéder à la privatisation de certaines entreprises publiques notamment l'OPT et la Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE).

C'est ainsi que le Conseil des Ministres en sa session du 9 juin 1999 a adopté la note de stratégie du secteur des télécommunications qui prévoit la libéralisation de cette activité à travers deux (2) projets de loi sur les principes régissant les secteurs des télécommunications et des postes. Ce n'est qu'à partir du 5 mai 2004 qu'il y a eu scission de l'OPT par décret N° 2004-260 donnant ainsi naissance à deux entités distinctes. Il s'agit de la Poste du Bénin SA qui s'occupe des services postaux et financiers et de Bénin Télécoms SA qui s'occupe des télécommunications.

Dans le but d'atteindre ses objectifs, Bénin Télécoms SA s'est engagée dans des réformes structurelles et organisationnelles destinées à l'amélioration effective de la gestion qui, pour devenir efficace et assurer la survie de l'entreprise dans un environnement en pleine mutation technologique, doit prendre en compte les exigences d'une économie de marché.

## **B- Mission et statut juridique**

Nous nous intéresserons aux missions et au statut juridique de BTSA.

### **1) Missions et activités**

Bénin Télécoms SA a pour mission principale d'assurer les télécommunications au Bénin à travers la téléphonie (fixe et mobile), le télex et l'internet. Toutefois, elle assure certaines missions secondaires telles que :

- ✓ l'hébergement des sites web ;
- ✓ la cession aux particuliers et aux personnes morales de l'exploitation de ses produits téléphoniques, pour un usage personnel ou commercial.

### **2) Statut juridique**

Bénin Télécoms SA est une société anonyme. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et de Crédit Mobilier et est soumise à la législation et à la réglementation propre aux services des télécommunications.

Pour accomplir sa mission, Bénin Télécoms SA, dispose de plusieurs structures et obéit à un certain nombre de règles de fonctionnement.

## **II- Organisation et attributions de Bénin Télécoms SA**

Bénin Télécoms SA est administré par un Conseil d'Administration qui est l'organe suprême de décision. Du point de vue administration, Bénin Télécoms SA comprend une direction générale et huit (8) directions techniques.

### **A- Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est composé de sept (7) membres à savoir:

- un représentant de chaque ministère à savoir : le ministère en charge de la Communication, des Finances, du Plan, de l'Industrie et du Commerce ;
- un représentant de l'association des consommateurs ;
- un représentant élu du personnel de Bénin Télécoms SA ;
- une personne ressource dans le domaine des télécommunications.

Le Conseil d'Administration est régi par l'article 916 de l'acte uniforme du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Il se réunit en session ordinaire pour approuver les états financiers, voter les budgets et en session extraordinaire pour prendre toutes décisions engageant la vie de la société.

### **B- La Direction Générale (DG)**

La Direction Générale assure les gestions technique, administrative et financière de BTSA dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration en matière de planification, de mise en œuvre et du contrôle de programmes, de politiques, des budgets et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

Elle comprend :

- la Direction Générale Adjointe (DGA) ;
- le Secrétariat Particulier (SP) ;
- les Conseillers Techniques ;
- la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP) ;
- la Cellule du Protocole et de la Communication Interne et Institutionnelle (CPCII) ;
- le Département des Projets.

### **C- Les Directions Techniques**

#### **❖ La Direction des Systèmes d'Information (DSI)**

La Direction des Systèmes d'Information est chargée :

- des études et de la réalisation des projets informatiques de la société ;
- de l'administration de toutes les bases de données de la société ;
- de la rédaction des cahiers de charges des applications informatiques ;
- de l'exploitation quotidienne des applications informatiques ;
- de la rédaction et de la mise à jour des « guides utilisateurs ».

Elle regroupe :

- la Division Développement des Applications Informatiques ;
- la Division Production et Sécurité Informatique ;
- la Division Infrastructures Réseaux Multimédia.

#### ❖ **La Direction des Réseaux (DR)**

La Direction des Réseaux a pour rôle de définir et de mettre en œuvre la politique de maintenance des réseaux, de concevoir et d'exécuter le plan de développement des réseaux.

Elle comprend :

- la Division Maintenance et Environnement ;
- la Division Production et Environnement ;
- le Bureau des études et de la Planification ;
- le Laboratoire des Télécommunications.

#### ❖ **La Direction de l'Interconnexion et du Réseau International (DIRI)**

La Direction de l'Interconnexion et du Réseau International a pour attributions :

- l'organisation de la gestion technique et administrative de l'ensemble des centres et équipements des télécommunications internationales ;
- l'organisation de la gestion des relations extérieures de BTSA ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique de tarification du trafic international et de l'interconnexion.

Elle regroupe :

- la Division des Infrastructures de l'International et de l'Interconnexion ;

- la Division des Relations avec les Opérateurs ;
- la Division Relations Extérieures.

### ❖ **La Direction Commerciale (DC)**

La Direction Commerciale est chargée de :

- la conception de la mise en œuvre de la politique commerciale de BTSA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire, le wimax, le téléphone fixe sans fil et les produits multimédia ;
- la promotion et la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe filaire et wimax ;
- la promotion et la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe filaire CDMA ;
- la promotion et la vente des terminaux de liaisons spécialisées, des produits et services de transmission de données, de l'internet et des télécommunications d'entreprise ;
- la facturation et du recouvrement des redevances du téléphone fixe filaire du téléphone wimax, du téléphone fixe sans fil, des produits Internet des liaisons spécialisées analogiques et numériques ;
- l'organisation du réseau des agences commerciales des télécommunications ;
- l'organisation des services régionaux de la production, de l'exploitation et de la maintenance.

Elle comprend :

- la Sous-Direction du Multimédia ;
- la Division Vente Grand Public ;
- la Division Vente Entreprise ;
- la Cellule Etude et Veille Technologique ;
- la Cellule Suivi des Installations et Support Client ;

- la Division Vente Produits Téléphoniques ;
- la Division Facturation et Recouvrement ;
- la Division Marketing ;
- les Services Régionaux des Télécommunications.

#### ❖ **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

La Direction Financière et Comptable a pour tâches :

- l'élaboration du budget et le suivi de son exécution ;
- la tenue des différentes comptables et l'établissement des états financiers ;
- le suivi de la trésorerie et de la gestion financière ;
- le suivi de la fiscalité.

Elle comprend :

- la Division Comptabilité ;
- la Division Trésorerie et Gestion Financière.

#### ❖ **La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)**

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne s'occupe essentiellement :

- de l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires ;
- du contrôle par échantillonnage des opérations de passation et d'exécution des marchés et contrats ;
- de la définition, l'élaboration et la mise en œuvre des tableaux de bord du Directeur Général ;
- de la coordination des travaux d'élaboration du budget et du suivi de leur exécution.

Elle comprend :

- le Bureau de l'Inspection ;
- le Bureau de l'Audit ;
- la Division Contrôle de Gestion.

### ❖ **La Direction de Bénin Télécoms Mobile (DBTM)**

La Direction de Bénin Télécoms Mobile a pour attributions :

- la gestion technique, commerciale, administrative et financière du réseau mobile de BTSA ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique communicationnelle de Bénin Télécoms Mobile ;
- la conception et la mise en œuvre du plan de développement du réseau mobile ;
- le développement et la commercialisation des produits de Bénin Télécoms SA.

Elle comprend :

- la Sous-Direction des Affaires Commerciales et du Marketing ;
- la Division Vente et Service à la Clientèle ;
- la Division Marketing et Offres Spéciales ;
- la Sous-Direction Technique ;
- la Division des Infrastructures et de la Planification ;
- la Division des Ressources et de l'Administration ;
- la Cellule Communication.

### ❖ **La Direction de l'Administration (DA)**

La Direction de l'Administration est chargée de :

- définir et de mettre en œuvre la politique de la logistique des Ressources Humaines de l'entreprise ;
- définir et de mettre en œuvre la politique des achats des matériaux de services et de l'équipement ;
- de suivre les affaires à caractère juridique et/ou contentieux de BTSA ;
- coordonner les règlementations de la vie institutionnelle de la société.

Elle comprend :

- la Sous-Direction des Ressources Humaines ;
- la Division Affaires Générales ;
- la Division Approvisionnements et Matériels ;
- le Bureau de la Règlementation et des Affaires Juridiques ;
- le Centre de Formation Professionnelle.

Toutefois, la Sous-Direction des Ressources Humaines (SDRH) qui nous a servi de cadre de stage, mérite une attention particulière.

Placée sous l'autorité de la Direction de l'Administration, la Sous-Direction des Ressources Humaines participe à la définition et à la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise : recrutement, gestion du personnel, formation, évaluation et appréciation des performances individuelles et collectives, relations sociales, conditions de travail et informations au personnel. Elle fournit aux différentes structures et aux cadres de la société assistance et conseils sur les problèmes généraux ou spécifiques des ressources humaines.

Elle est composée de trois divisions :

- la Division Administration du Personnel et Affaires Sociales (DAPAS) dont les différentes tâches sont exécutées : par la section Gestion des Carrières (GECA), la section Gestion de la Solde et Avantages Non Salariés (GSANS), la section Affaires Disciplinaires et Pensions (ADP), la section Gestion Affaires Sociales (GAS) ;
- la Division Développement des Ressources Humaines (DDRH) dont les tâches sont réalisées par la section Gestion des Effectifs et des Emplois (GEE) et la section Gestion de la Formation (GF) ;
- le Centre de Formation Professionnelle (CFP) qui assure la formation initiale et la formation continue des agents de télécommunications ainsi que d'autres

actions pédagogiques de sa compétence, sollicitées par des structures extérieures à Bénin Télécoms SA.

### **III- Les ressources de Bénin Télécoms SA**

La société BTSA dispose des ressources matérielles, financières et humaines.

#### **A- Les ressources matérielles**

Il s'agit :

- des bâtiments administratifs et industriels ;
- des matériels et mobiliers de bureau et de logement ;
- des matériels informatiques ;
- des équipements de commutation, de transmission et divers outillages ;
- des véhicules affectés à chaque structure dans l'exercice de leur fonction.

#### **B- Les ressources financières**

Ce sont :

- le capital social de quatre vingt-treize milliards trois cent soixante-dix millions (93 370 000 000) de francs CFA, à raison de dix mille (10 000) francs la valeur d'une action ;
- les revenus de la vente de ses différents produits (téléphone fixe et mobile, cabines téléphoniques, télex, fax, télégraphie, etc.) ;
- les financements provenant des bailleurs de fonds.

#### **C- Les ressources humaines**

La société BTSA dispose d'un personnel à statut mixte :

- d'un côté les agents ayant le statut de fonctionnaire : Agents Permanents de l'Etat (APE) et affiliés au Fonds National de Retraite du Bénin (FNRB) ;
- et de l'autre les agents uniquement régis par la Convention Collective du Travail et immatriculés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

A la date du **7 janvier 2011**, l'effectif total du personnel est de **962 agents**

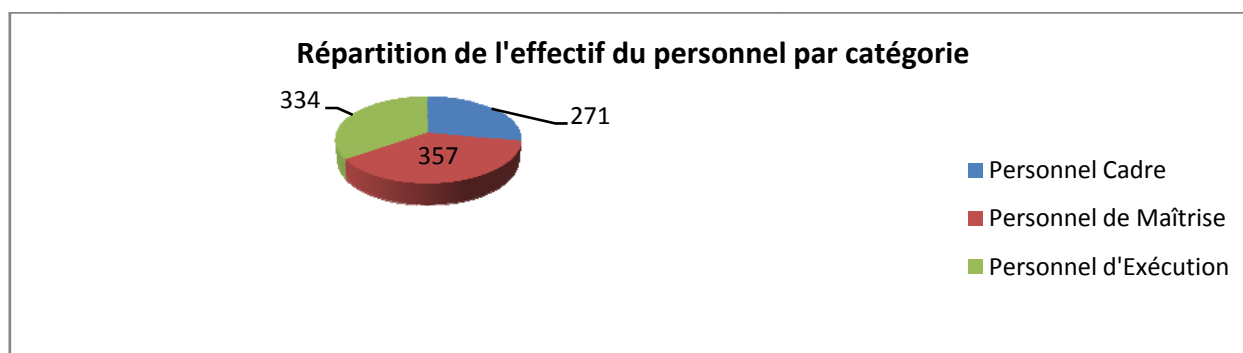
répartis en trois groupes socioprofessionnels, par sexe et par structure tel que présenté dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau n° 2 : Répartition de l'effectif total du personnel par catégorie et par sexe.**

Catégorie	Sexe	Hommes		Femmes		Total	
		Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Personnel Cadre		203	21,11%	68	07,06%	271	28,17%
Personnel de Maîtrise		267	27,76%	90	09,35%	357	37,11%
Personnel d'Exécution		275	28,58%	59	06,14%	334	34,72%
<b>Total</b>		<b>745</b>	<b>77,45%</b>	<b>217</b>	<b>22,55%</b>	<b>962</b>	<b>100 %</b>

**Source** : Statistiques DA au 07/01/2011

**Graphique n° 1 : Effectif total du personnel par catégorie.**



L'observation de la répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle prévue par la Convention Collective du 19 janvier 2009 applicable au personnel, se présente comme suit :

- le personnel cadre (C) comprend les travailleurs possédant une haute formation technique et professionnelle ayant des connaissances attestées par un diplôme d'enseignement supérieur ou une expérience professionnelle étendue et avérée et justifiant à divers degrés, de qualités de conception, d'initiatives et d'autorité pour remplir les fonctions de prévision, de planification, d'organisation, de gestion et de contrôle et dont les attributions peuvent être, soit d'études, soit de commandement ou de gestion ;
- le personnel de maîtrise (M) comprend les travailleurs possédant des

qualifications professionnelles qui leur permettent soit d'assurer des fonctions de commandement sur plusieurs travailleurs, de répartir et de coordonner le travail, d'en contrôler l'exécution et d'avoir la responsabilité de ce travail vis-à-vis de leurs chefs hiérarchiques, soit sans exercer de commandement, d'avoir des fonctions qui exigent des connaissances et comportent des responsabilités aussi importantes que les fonctions de commandement ;

- le personnel d'exécution (E) comprend les travailleurs qui assument des travaux simples. Ils n'ont pas un pouvoir de commandement sur d'autres agents.

La répartition de l'effectif par centres d'intérêt est acceptable, car près du quart (1/4) de l'effectif total est affecté aux services d'administration et de soutien pendant que les 3/4 restants s'occupent de la production et de la commercialisation des biens et services vendus à la clientèle.

En observant la pyramide des emplois existants à BTSA, on constate que les cadres de conception (catégorie C) font 28,17% de l'effectif total contre 37,12% pour les agents de maîtrise (catégorie M) et 34,71% pour les agents d'exécution (catégorie E). Cette pyramide des emplois est un peu désarticulée, car les cadres sont trop nombreux surtout au niveau des services centraux au point qu'ils risquent de se confondre aux agents de maîtrise pour exécuter des activités relevant plus de l'opérationnel.

Le ratio ou taux d'encadrement (C sur reste de l'effectif, soit 271/691) révèle qu'un chef a au plus trois (3) collaborateurs qu'il encadre. Ce taux est très faible pour une entreprise qui, par la nature de ses activités, devrait employer une main d'œuvre abondante et principalement un personnel d'exécution dont l'effectif représenterait au moins 50% de l'effectif total au lieu de 34,71% qu'ils sont actuellement.

Par ailleurs, l'approche genre est très peu respectée, car le pourcentage des femmes (22,56% de l'effectif total) est faible par rapport à celui des hommes.

**Tableau n° 3 : Répartition de l'effectif total par structure.**

DIRECTIONS	STRUCTURE		TOTAL
	Administration	Production et Exploitation	
Direction Générale	29	-	29
Direction Générale Adjointe	07	-	07
Direction des Réseaux	-	144	144
Direction Commerciale	-	495	495
Direction de l'Interconnexion et du Réseau International	-	40	40
Direction des Systèmes d'Information	35	-	35
Direction de l'Administration	89	-	89
Direction Financière et Comptable	33	-	33
Direction de l'Audit et du Contrôle Interne	28	-	28
Direction de Bénin Télécom Mobile	-	62	62
<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>741</b>	<b>962</b>

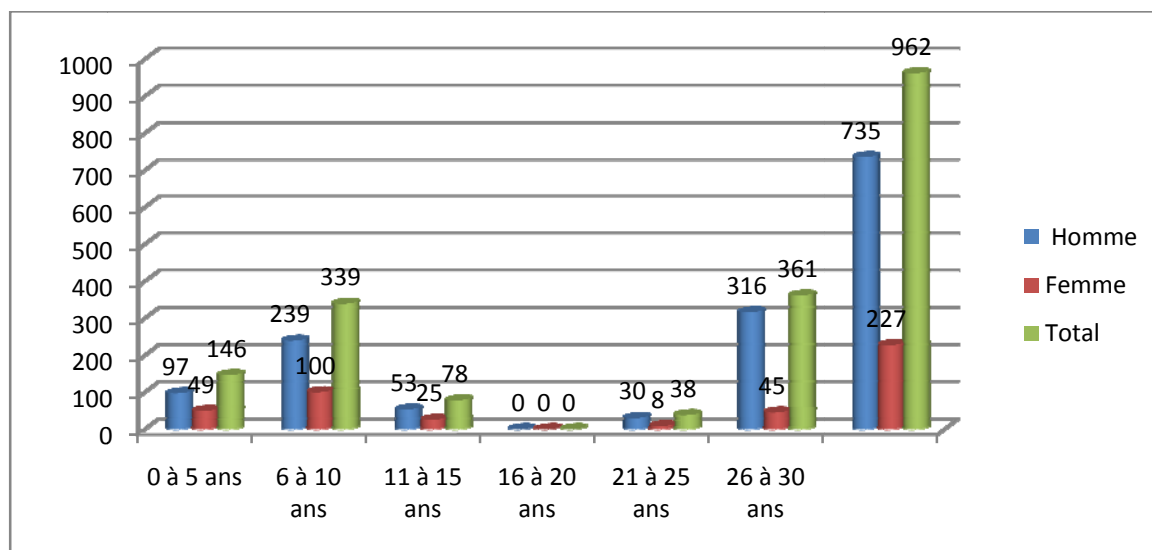
Source : Statistiques DA au 07/01/2011

**Tableau n° 4 : Tableau des effectifs par ancienneté, par catégorie et par sexe**

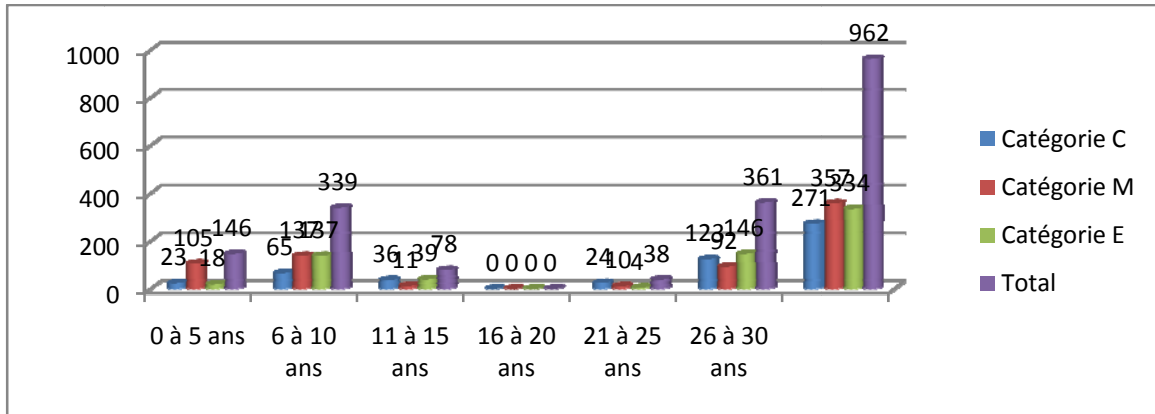
Tranches d'âge	Effectif						Total Général			
	Catégorie C		Catégorie M		Catégorie E		Hommes	Femmes	Total	Pourcentage
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes				
0 à 5 ans	20	3	61	44	16	2	97	49	146	15,17%
6 à 10 ans	40	25	108	29	91	46	239	100	339	35,23%
11 à 15 ans	26	10	5	6	32	7	53	25	78	08,10%
16 à 20 ans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 à 25 ans	20	4	6	4	4	0	30	8	38	03,95%
26 à 30 ans	97	26	87	5	132	14	316	45	361	37,55%
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>68</b>	<b>267</b>	<b>90</b>	<b>275</b>	<b>59</b>	<b>735</b>	<b>227</b>	<b>962</b>	<b>100%</b>

Source : Statistiques DA au 07/01/2011

**Graphique n° 2 : Répartition de l'effectif par ancienneté et par sexe**



**Graphique n° 3 : Répartition de l'effectif par ancienneté, par catégorie et par sexe**

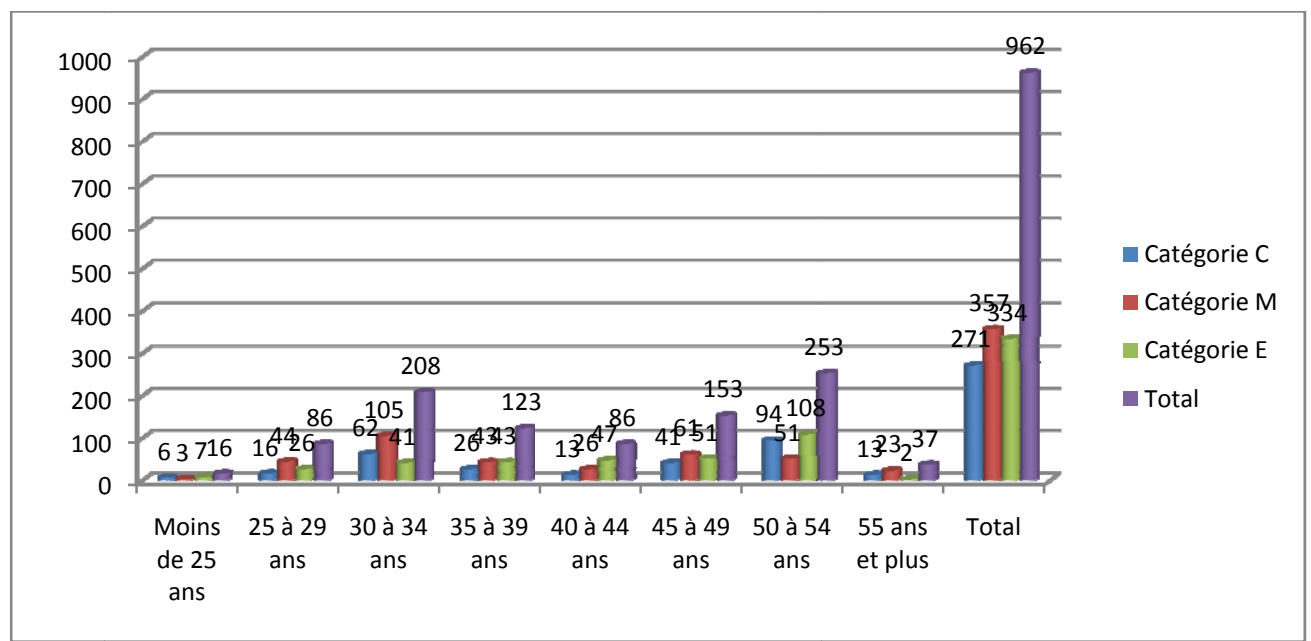


**Tableau n° 5 : Tableau des effectifs par tranches d'âge**

Tranches d'âge	Effectif						Total Général			
	Catégorie C		Catégorie M		Catégorie E		Hommes	Femmes	Total	Pourcentage
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes				
Moins de 25 ans	4	2	3	0	7	0	14	02	16	01,66%
25-29 ans	12	4	33	11	21	5	66	20	86	08,93%
30-34 ans	37	25	90	15	16	25	143	65	208	21,62%
35-39 ans	16	10	22	21	43	0	81	42	123	12,78%
40-44 ans	7	6	19	7	37	10	53	23	86	08,93%
45-49 ans	37	4	50	11	44	7	131	22	153	15,90%
50-54 ans	77	17	30	21	98	10	205	48	253	26,29%
55 ans et plus	13	0	19	4	0	2	32	05	37	03,84%
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>68</b>	<b>267</b>	<b>90</b>	<b>275</b>	<b>59</b>	<b>735</b>	<b>227</b>	<b>962</b>	<b>100%</b>

Source : Statistiques DA au 07/01/2011

**Graphique n° 4 : Répartition de l'effectif par tranche d'âge et par catégorie**



En se référant à d'autres caractéristiques du personnel notamment l'âge et l'ancienneté du personnel, le plus jeune est âgé de 21 ans avec moins d'un an d'ancienneté alors que le plus ancien a 58 ans.

La moyenne d'âge  $(58+21)/2$  est d'environ 40 ans. Toutefois, il convient de souligner que 290 agents ont au moins 50 ans. Sur cette base, on peut dire que le personnel est vieillissant, c'est-à-dire constitué d'un nombre important d'agents séniors. Au regard des textes fixant l'âge de retraite à 55, 58 ou 60 ans selon qu'on est dans le public ou le privé, plusieurs agents seront appelés à faire valoir leurs droits à la retraite très prochainement. Ce qui pose un problème de préparation de la relève et d'adoption d'une méthode d'organisation du travail qui favorise le transfert des compétences des anciens aux plus jeunes.

Du point de l'ancienneté de service, les juniors sont estimés à 485 agents  $(146+339)$ , soit 50,40% de l'effectif total contre 399 autres agents  $(38+361)$ , soit 41,50% de l'effectif total dont l'ancienneté est comprise entre 21-30 ans et que l'on peut qualifier de séniors.

Les juniors, même s'ils ont reçu une formation qualifiante pré-emploi, ils ne possèdent pas le savoir-faire et le savoir-être nécessaires pour pouvoir accomplir correctement les tâches liées à leurs postes. Hormis le coaching et le système d'apprentissage par la pratique du métier mis en place, les jeunes ont besoin d'une formation initiale ou de renforcement de capacité.

## **Paragraphe 2 : Contexte de l'étude et état des lieux de base**

Dans ce paragraphe, nous allons présenter d'abord le contexte et l'environnement de BTSA, ensuite les observations de stage et enfin faire l'état des lieux sur la gestion des ressources humaines.

### **I. Contexte de l'étude et environnement de BTSA**

La conjoncture économique difficile que traversent les entreprises tant du secteur privé que public, n'épargne pas Bénin Télécoms SA qui subit en outre

une concurrence très rude. Cette entreprise enregistre une baisse drastique de son chiffre d'affaires. L'image qu'elle a au sein du public, n'est pas non plus reluisante.

En ce qui concerne les caractéristiques du personnel de BTSA et les conditions de travail, il convient de rappeler que les APE ont un âge assez avancé. Ce sont des séniors, détenteurs des techniques de travail et du savoir-faire professionnel qu'ils doivent transférer aux jeunes, plus nombreux et peu expérimentés dans le métier des télécommunications.

L'en-cours de dettes de la société BTSA est évalué à plus de deux cents milliards de francs CFA. Cette situation d'endettement est aggravée par une tension récurrente de trésorerie. Tous ces facteurs annihilent les efforts de redressement et le souci de développement et hantent les dirigeants de cette entreprise.

Par ailleurs, le statut d'entreprise publique embrigadée dans un carcan juridique avec son corollaire de lenteur administrative, constituent un handicap majeur à l'essor de cette entreprise qui est pratiquement à la traîne des opérateurs privés de téléphonie (MTN, MOOV, GLO et BB COM).

Pour la rendre plus compétitive, le gouvernement du Bénin a engagé une série de mesures notamment :

- la réforme du marché des télécommunications entreprise au niveau de l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications du Bénin ;
- l'élaboration d'un Code des Postes et des Communications Electroniques du Bénin en voie d'adoption ;
- la privatisation de la société BTSA dont le processus suit son cours.

Le contexte actuel dans lequel vit BTSA lui impose des changements sur les plans institutionnel, technologique et socio-économique. Afin de relever les

nombreux défis auxquels l'entreprise est confrontée, il apparaît nécessaire de renforcer les capacités de ses ressources humaines.

## **II. La gestion des ressources humaines à BTSA**

Nous parlerons des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines que la convention collective de travail a prévues dans certaines de ces dispositions (**Force**). Il s'agit essentiellement des pratiques liées :

- au recrutement ;
- à la carrière ;
- à la formation ;
- et aux conditions de travail ;

### **A- Le recrutement**

Recruter, c'est embaucher, mettre à la disposition de l'entreprise des ressources humaines. Le recrutement est donc le processus par lequel une entreprise acquiert des ressources humaines pour le développement de ses activités. Ainsi défini, il apparaît comme une activité stratégique de l'entreprise en ce sens qu'il engage l'entreprise dans le long terme. Un mauvais recrutement serait donc préjudiciable à la prospérité de l'entreprise. On comprend alors la nécessité de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. D'où l'importance de la prise en compte des compétences et performances du travailleur dans ce processus de recrutement. S'il est vrai que les ressources humaines constituent la première richesse d'une entreprise, et que la réussite d'une organisation passe par la qualité des hommes qui l'animent, il va de soi qu'un bon recrutement permettra à l'entreprise d'atteindre sa performance.

A Bénin Télécoms SA, le recrutement est confronté à certaines difficultés qui méritent d'être abordées.

Notre première préoccupation a porté sur l'existence ou non d'un plan de recrutement à court, moyen et long terme intégré dans une politique globale de gestion des ressources humaines. Dans la pratique de recrutement à Bénin Télécoms SA, il y a deux réalités :

- la première est que, les directeurs techniques manifestent leur besoin de recrutement à travers une fiche motivée adressée au Directeur Général. Ce dernier affecte ladite fiche à la Sous-Direction des Ressources Humaines pour étude et suite à donner. La Sous-Direction des Ressources Humaines procède à l'analyse de ces besoins de recrutement en concert avec les structures concernées. Lorsque le rapport de cette étude reconnaît la pertinence de ces besoins et les possibilités de les satisfaire, il enclenche résolument le processus de recrutement ;
- la deuxième réalité qui heureusement est en voie de disparition, est que des listes de personnes sont communiquées aux services de la Sous-Direction des Ressources Humaines aux fins d'établir des décisions d'embauche à leur profit sans autres formalités. Cet état de chose montre **l'inexistence d'un plan de recrutement (faiblesse).**

En effet, la procédure exige que les différents responsables :

- expriment d'abord leurs besoins en effectif ;
- définissent ensuite le profil du (ou des) candidat (s), les qualifications et les expériences requises pour occuper les postes à pourvoir ;
- prévoient enfin le financement des charges nécessaires.

Il faut souligner que la Convention Collective de Travail du 19 janvier 2009 applicable au personnel de Bénin Télécoms SA dispose que la priorité soit accordée au personnel en activité dans l'entreprise (recrutement interne).

Mais les recrutements internes sont faits généralement en fonction des critères subjectifs : appartenance à l'équipe du décideur, souci de promouvoir un ancien

collaborateur, faveur politique... Il n'y a en fait pas d'appréciation objective des aptitudes réelles des candidats et de leur parcours professionnel.

La conséquence est que le profil de certains de ces agents n'est pas en adéquation avec les exigences du poste.

### **B- La carrière**

Gérer, c'est mettre en commun un ensemble de moyens et de ressources pour atteindre un objectif. Gérer la carrière, c'est tenir d'une part compte des besoins de l'organisation et d'autre part des potentiels et souhaits de chaque travailleur. C'est aussi prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les attentes du travailleur.

Selon Jean-Pierre PERETTI dans l'ouvrage Gestion des Ressources Humaines (collection Vuibert Entreprise, 9<sup>ème</sup> édition Paris 2002-2003 : « 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 ». La gestion de la carrière est donc l'ensemble des étapes successives que parcourt un agent depuis son entrée dans l'organisation jusqu'à sa sortie. Durant sa carrière, différents actes sont pris à savoir les actes d'avancement d'échelon, de promotion,...

Dans la pratique à Bénin Télécoms SA, la Sous-Direction des Ressources Humaines se charge essentiellement de la gestion administrative du dossier de l'agent et du suivi de sa carrière. A titre d'exemples:

#### **- L'avancement d'échelon :**

C'est le passage d'un échelon inférieur à celui immédiatement supérieur dans le corps. Il entraîne une incidence financière positive sur le traitement du travailleur.

A Bénin Télécoms SA, l'avancement du travailleur est automatique dans les pratiques et se fait tous les deux (2) ans.

Vu sous cet angle, on peut dire qu'à Bénin Télécoms SA, il n'existe pas un système d'évaluation qui puisse permettre au travailleur d'avancer au mérite.

Toutefois, lorsqu'un agent commet une faute grave, il peut, à la suite d'une procédure disciplinaire engagée à son encontre, connaître un retard sur son avancement.

Le constat qui se dégage, est que **l'avancement d'échelon ne tient pas compte du mérite de l'agent (Faiblesse).**

- **la promotion ou avancement de grade :**

C'est l'élévation ou l'accession à un grade ou à un niveau supérieur. Autrement dit, c'est la nomination à un grade plus élevé ou à une position plus importante.

Dans la pratique à Bénin Télécoms SA, cette promotion ne s'applique pas par défaut d'absence de décision d'application. En effet, contrairement aux dispositions de la convention collective de travail, les promotions ne sont pas basées sur le mérite professionnel du travail justifié par un très bon résultat de l'évaluation annuelle.

A titre de conclusion séquentielle, on constate que **la promotion ne se fait pas conformément au mérite (Faiblesse).**

A tout cela s'ajoute le non accomplissement à bonne date des formalités de jouissance des congés de maternité et des congés annuels.

Toutes ces faiblesses dénotent du suivi peu rigoureux de la carrière du personnel.

### **C- La pratique de formation**

Bénin Télécoms SA dispose d'une structure chargée de planifier, d'organiser et de suivre les actions de formation (**atout**).

Aussi, nous notons l'existence à Bénin Télécoms SA d'un cadre réglementaire de la formation relatif à la Convention Collective du Travail qui organisent et

valorisent la formation. Il s'agit de l'article 77 alinéa 1 qui dispose que « Bénin Télécoms SA prend les mesures nécessaires pour permettre à ses travailleurs de suivre des stages de formation promotionnelle, de recyclage, de perfectionnement, dans les écoles et instituts agréés, ou de participer à des voyages d'études, séminaires et conférences d'ordre professionnel présentant un intérêt réel pour les postes et les emplois actuels et futurs » (**force**).

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

- l'absence d'un document de politique de formation ;
- la caducité d'une charte de formation qui prévoit une formation initiale et une formation d'accompagnement à l'intention de tout travailleur recruté à un emploi. Cette charte qui date d'octobre 1993 est pratiquement caduque et doit être actualisée ;
- et la non application des plans de formation élaborés mais rarement adoptés et mis en œuvre (**faiblesse**).

En ce qui concerne le choix et l'exécution des actions de formation, ils sont très critiqués non seulement à cause de la faveur accordée à certains agents de façon subjective mais aussi du fait du non respect du recueil des besoins en formation. Ce qui prouve une **absence de planification des actions de formation (Faiblesse)**.

Le contenu de la formation n'est souvent pas en adéquation avec les besoins de l'entreprise et des employés. Ce qui traduit une **mauvaise identification des besoins en formation (Faiblesse)**.

Pour ceux qui ont bénéficié de la formation, aucune évaluation de formation n'est organisée à leur retour ce qui ne permet pas de dire avec précision si l'investissement dans la formation impacte ou non le développement des agents et partant, la productivité de la société. Ce qui pose le **problème de non suivi de la formation (Faiblesse)** ;

#### **D- Les conditions matérielles du travail**

Les conditions physiques de travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel travaillent les salariés.

A Bénin Télécoms SA, les bureaux sont dotés pour la plupart de climatiseurs, de téléphone et sont régulièrement tenus propres par des agents d'entretien. On en **déduit que le personnel travaille dans un cadre plus ou moins adéquat (Force).**

Cependant, on constate par endroits que plusieurs agents partagent le même local pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Dans cette condition, le travail devient plus pénible et stressant. **L'étroitesse des locaux** ne facilitent pas le bon déroulement des activités (**Faiblesse**).

Par ailleurs, force est de constater à Bénin Télécoms SA que les documents hors d'usage, souvent emballés dans des sacs, sont délaissés dans les bureaux. Ce qui indispose et pourrait affecter la santé des travailleurs mutés à cette position.

Aussi, en dépit de son effectif qui n'est pas des moindres (962 agents au 07 février 2011), Bénin Télécoms SA ne dispose **pas d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité** dont la mise en place pourrait contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de travail (**faiblesse**).

Malgré ces problèmes relevés, les agents de Bénin Télécoms SA, vivent pour la plupart dans une **ambiance conviviale de travail (force)**.

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

L'inventaire des éléments de l'état des lieux se fera par rapport aux forces et aux problèmes observées à Bénin Télécoms SA.

### **III. Inventaire des éléments de l'état des lieux**

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

#### **A- Inventaire des atouts**

Les atouts du système de gestion des ressources humaines sont :

- existence d'une structure et d'un cadre institutionnel relatifs à la formation continue du personnel (Convention Collective, Politique, Charte, etc.) ;
- ambiance conviviale du travail ;
- cadre de travail plus ou moins adéquat.

Ces atouts se trouvent cependant fragilisés par plusieurs insuffisances.

#### **B- Inventaire des faiblesses**

Les faiblesses et autres problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines sont :

- étroitesse des locaux de travail ;
- absence d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité au Travail ;
- absence d'une politique et d'un plan de recrutement ;
- non respect de la procédure et des principes de recrutement ;
- avancement d'échelon et promotion non basés sur le mérite de l'agent ;
- mauvaise élaboration du plan de formation (identification et analyse des besoins de formation, sélection des bénéficiaires, choix des thèmes de formation, etc.) ;
- mauvaise exécution des actions de formation (choix de matériels didactiques, difficultés financières de l'entreprise, perturbation du calendrier, etc.) ;
- inexistence d'une évaluation post-formation.

Tous les problèmes spécifiques ci-dessus identifiés et énumérés sont regroupés par centre d'intérêt et par problématique ainsi qu'il suit dans le

tableau ci-dessous :

**Tableau n° 6 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : détermination des problématiques**

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une politique et d'un plan de recrutement;</li> <li>- Non respect de la procédure et des principes de recrutement ;</li> </ul>	Gestion non efficace du recrutement	Problématique d'une gestion efficace du recrutement
2	La carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avancement d'échelon et de promotion non basés sur le mérite de l'agent ;</li> <li>- Mauvaise gestion des congés et absences</li> </ul>	Insuffisance dans la gestion des carrières	Problématique d'une amélioration de la gestion des carrières
3	La formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise élaboration du plan de formation ;</li> <li>- Mauvaise exécution des actions de formation ;</li> <li>- Inexistence d'une évaluation post-formation.</li> </ul>	Mauvaise gestion de la formation	Problématique d'une meilleure gestion de la formation
4	Les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etroitesse des bureaux ;</li> <li>- Absence d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité au Travail</li> </ul>	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

**Source : Observations de stage.**

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

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

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

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

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

## **I- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet**

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

Il s'agit de la :

- problématique d'une gestion efficace du recrutement ;
- problématique d'une amélioration de la gestion des carrières ;
- problématique d'une meilleure gestion de la formation ;
- problématique de l'amélioration des conditions de travail.

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

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

C'est en se fondant sur ces constats que l'idée nous est venue d'effectuer un audit des formations à Bénin Télécoms SA en vue de les apprécier en termes d'efficacité ou de relever les entraves éventuelles à leur réussite.

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

formation et avons retenu comme thème : « **Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation continue à Bénin Télécoms SA** ».

La justification du sujet de notre étude nous conduit à la spécification de la problématique.

## **II- Spécification de la problématique**

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

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

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

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

A cet effet et pour approfondir le sujet, nous nous sommes posée une série de questions sur le système de gestion de la formation mis en place à Bénin Télécoms SA :

- Existe-t-il une véritable politique de formation ?
- Le contexte socio-économique et l'environnement affectent-ils la pratique de formation ?

- Comment la formation est-elle conçue et mise en œuvre ? Qui et quand doit-on former ? Où et comment doit-on former ? Combien coûte la formation ?
- Quelles appréciations et perceptions les dirigeants et les employés ont-ils de la formation et quelles orientations envisagent-ils de lui donner dans l'avenir ?

Telles sont les principales préoccupations qui ont motivé le choix de notre sujet de réflexion sur lequel nous allons axer nos recherches.

De la problématique d'une meilleure gestion de la formation découlent le problème général de la mauvaise gestion de la formation et trois problèmes spécifiques à savoir :

- la mauvaise élaboration des plans de formations (PS 1) ;
- la mauvaise exécution des actions de formation (PS 2) ;
- l'inexistence d'une évaluation post-formation (PS 3).

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

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

### **I- Approche théorique de résolution du problème général**

Le problème général soulevé est la mauvaise gestion de la formation du personnel de Bénin Télécoms SA.

La résolution de ce problème tiendra compte essentiellement de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle continue comme un outil de réalisation de la performance de l'organisation. Les autorités de Bénin Télécoms SA se doivent donc d'intégrer la formation dans leur politique d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Or, Bénin Télécoms SA souffre de sérieux problèmes de planification et d'organisation de la formation. Pour cela, les responsables doivent s'atteler à identifier et à résoudre tous les

dysfonctionnements qui caractérisent la gestion actuelle de la formation.

## **II- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques**

Par rapport au **problème spécifique relatif à la mauvaise élaboration des plans de formation** à Bénin Télécoms SA, l'accent doit être mis sur l'étape qui permet de recenser les agents qui présentent des insuffisances professionnelles qui ne peuvent être comblées que par des actions de formation. Il peut s'agir également d'un personnel que l'on veut préparer pour occuper des postes futurs.

L'identification des besoins se fait aussi bien au niveau collectif (entreprise) qu'au niveau individuel (salarié). Les besoins individuels et collectifs de formation sont identifiés à partir de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans l'entreprise. Il existe différentes méthodes d'analyse des besoins (questionnaires, entretiens, etc.) à combiner et à adapter suivant les contextes.

Au niveau collectif, l'entreprise doit d'abord effectuer un bon diagnostic afin de définir les besoins et les priorités. Elle doit ensuite structurer ces informations par domaine d'investissement et par priorité, en tenant compte du nombre de personnes à former, du temps à consacrer à la formation et de l'enveloppe financière à consacrer. L'entreprise doit enfin compiler les informations recueillies et déterminer ce qui doit être priorisé.

Au niveau individuel, les besoins de formations exprimés par les salariés sont d'inspirations diverses. Ils relèvent parfois du poste de travail occupé, de missions spéciales confiées ou de l'amélioration à mener dans un registre personnel. En fonction des besoins identifiés et exprimés lors d'un entretien annuel d'appréciation ou d'évaluation, le salarié peut voir sa demande individuelle de formation inscrite dans le plan de formation. C'est pourquoi l'entreprise a tout intérêt à garder une attitude d'écoute rigoureuse et permanente à l'égard de ses salariés.

Cette phase d'élaboration du plan de formation requiert une attention soutenue de la part des dirigeants compte tenu de la synergie qui doit être recherchée entre les besoins de formation, les orientations et perspectives de développement ainsi que les contraintes diverses auxquelles l'entreprise est confrontée.

Mais à Bénin Télécoms SA, l'étape d'élaboration des plans de formation est souvent escamotée du fait de l'absence d'un travail sérieux et objectif qui doit la caractériser.

En effet, « une vision sans action est seulement un rêve. L'action sans vision fait juste passer le temps. Une vision et de l'action peuvent changer le monde ». Ces propos de J. BARKER prouvent que se doter d'une stratégie de formation constitue l'un des premiers pas d'un engagement réel vers la mise en œuvre d'une culture de formation.

La définition d'une politique de formation marque habituellement l'aboutissement d'une démarche de gestion prévisionnelle des compétences, du moins dans sa dimension théorique. Il reste ensuite à mettre en œuvre cette politique qui, pour être significative, doit refléter les besoins précis de développement des compétences du personnel. Cette politique fixera les grandes orientations de la formation continue pour les années à venir de façon à mieux gérer les évolutions futures en bâtissant des plans d'actions concrets. D'où l'importance pour chaque entreprise de formaliser sa stratégie de formation en fonction de ses champs d'application.

La réussite de cette étape du processus de formation est nécessaire car elle influe sur la qualité de la formation et sur les activités de la structure. Pour cela, la résolution de ce problème passera par la formation des différents responsables sur les techniques de détermination et d'analyse des besoins de formation, la sélection des bénéficiaires, l'étude du coût de la formation et le choix des thèmes de formation.

En ce qui concerne le **problème spécifique relatif à la mauvaise exécution des plans de formation**, il sera résolu par la prise en compte et le respect rigoureux du processus de mise en œuvre d'un plan de formation.

La formation ne constitue pas une fin en soi. Il ne s'agit pas d'un ensemble d'activités isolées mais bien d'éléments cohérents découlant d'un processus de planification de la gestion des ressources humaines visant l'efficacité de l'ensemble des organisations auxquelles tout ceci est destiné. C'est pourquoi, le plan de formation doit être mis en œuvre rigoureusement afin d'atteindre les objectifs fixés. Dans cette optique, le chef d'entreprise doit se soucier de valider le plan de formation à bonne date, de s'assurer de la disponibilité financière permettant de couvrir les frais de formation, d'adopter un calendrier qui garantit le fonctionnement régulier des services pendant que certains agents suivent la formation.

Quant au **problème spécifique relatif à l'inexistence d'une évaluation post-formation**, il convient de signaler que l'exécution du plan de formation doit être suivie, contrôlée et évaluée afin de procéder à des réajustements nécessaires. Pour relever les insuffisances et les corriger, les responsables de la Sous-Direction des Ressources Humaines doivent être sensibilisés sur l'utilité et l'importance de l'évaluation et de l'appréciation de l'impact des actions de formation sur la qualification et le rendement du personnel.

Eu égard à tout ce qui précède, il s'avère indispensable de mettre l'accent sur la formation continue du personnel afin que les uns et les autres puissent en tirer le maximum de profit.

Dans ce cadre et en nous fondant sur l'état des lieux de base, nous allons aborder dans le chapitre suivant la doctrine développée par différents auteurs et la méthodologie adoptée pour conduire l'étude.

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

Ce chapitre est consacré d'une part, à la présentation des objectifs et hypothèses de recherche, et d'autre part à l'exposé de la revue de littérature ainsi qu'à la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de étude.

### **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

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

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

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

#### **I- Objectifs de l'étude et formulation des hypothèses**

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

##### **A- Fixation des objectifs**

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

##### **1) Objectif Général :**

L'objectif général visé par notre étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation à BTSA.

##### **2) Objectifs Spécifiques**

Les objectifs spécifiques seront identifiés par rapport aux problèmes spécifiques.

- Objectif spécifique lié au problème spécifique n° 1 : Sensibiliser les responsables de BTSA sur l'importance du respect rigoureux des étapes d'élaboration d'un plan de formation.
- Objectif spécifique lié au problème spécifique n° 2 : Proposer aux responsables de BTSA des mesures pour surmonter les difficultés financières et celles liées à la non validation des plans de formation.
- Objectif spécifique lié au problème spécifique n° 3 : Suggérer aux responsables de BTSA la mise en place et l'application d'un système d'évaluation post-formation des actions de formation.

## **B- Causes et hypothèses relatives aux problèmes identifiés**

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

### **➤ Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1**

Les causes possibles de la mauvaise élaboration des plans de formation au sein de l'entreprise sont :

- la non maîtrise des techniques et outils d'identification et d'analyse des besoins de formation (choix des bénéficiaires, thèmes, formateurs, coût) ;
- le non respect des étapes d'élaboration du plan.

Face au problème relatif à la mauvaise élaboration des plans de formation à BTSA, nous avons, dans un premier temps, considéré comme cause de ce problème, la non maîtrise par les responsables des techniques d'identification et d'analyse des besoins de formation.

En effet, la maîtrise des techniques et outils d'identification et d'analyse des besoins de formation est une étape importante dans la réalisation de la formation dans une organisation. Les besoins de formation portent à la fois sur les demandes des salariés et sur les objectifs de l'organisation.

Mais cela ne suffit pas pour garantir l'efficacité du processus d'élaboration des plans de formation. Aussi, avons-nous estimé que la pleine efficacité des actions de formation est subordonnée au respect des différentes étapes de l'élaboration des plans. Il faut reconnaître que les besoins de formation vont demeurer non pertinents si les responsables des structures de BTSA ne respectent pas les différentes étapes du processus d'élaboration des plans de formation.

L'élaboration du plan de formation obéit à une démarche rationnelle qu'il convient de suivre en vue de garantir sa bonne exécution. Les besoins sont parfois pris en compte dans le plan de formation sans se soucier de vérifier l'opportunité et la pertinence des besoins, le choix des bénéficiaires, la formulation des objectifs des formations. Tout ceci ne permet pas d'atteindre les objectifs visés par la formation.

Cette démarche d'élaboration doit consister :

- à l'envoi de la lettre d'information ou de cadrage (définir les résultats attendus et les objectifs) ;
- au recueil et à la discussion des propositions (analyse des besoins de formation) ;
- à la compilation des données finales (les conditions matérielles et financières) ;
- à la rédaction d'un cahier de charges que les formateurs vont soumissionner ;
- à l'examen et l'adoption du plan (structurer le programme en précisant le contenu, les méthodes, les supports et outils didactiques et l'évaluation).

C'est pourquoi, nous retenons comme cause, le non respect des étapes d'élaboration du plan. D'où l'hypothèse spécifique est : **«la mauvaise élaboration des plans de formation est due au non respect des étapes d'élaboration du plan»**.

▪ **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2**

Dans une organisation, la mauvaise exécution des plans de formation peut être due :

- à la non validation à bonne date du plan de formation ;
- à l'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants de la société ;
- aux difficultés financières auxquelles l'entreprise serait confrontée.

Le plan de formation doit être adopté avant ou pendant la phase d'adoption du budget général de l'entreprise. Or, dans le cas de BTSA, il arrive que le plan soit adopté au cours du deuxième trimestre de son année de référence. Cette manière de procéder explique non seulement la difficile mise en application du plan de formation mais aussi et surtout le fait que plusieurs actions de formation programmées antérieurement à l'adoption du plan, ne sont pas exécutées.

Parfois, les actions de formation ne sont pas organisées du fait de l'insuffisance des crédits budgétaires ou à cause de la tension de trésorerie que l'entreprise connaît.

En considérant que l'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants de la société sont des motifs subjectifs de la mauvaise exécution des plans de formation, on peut retenir comme hypothèse pour ce problème spécifique : « **la mauvaise exécution des plans de formation s'explique par la non validation à bonne date des plans et les difficultés financières de BTSA** ».

▪ **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 3**

La méconnaissance de l'importance d'évaluer les actions de formation peut être due à la non perception des effets de cette non évaluation sur l'entreprise et à la non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.

Nous pensons donc qu'à la base de ce problème, il y a comme **cause la non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.**

Ainsi, l'hypothèse est formulée comme suit : « l'absence d'évaluation post-formation s'explique par la non maîtrise par les responsables en charge de cette activité, des techniques d'évaluation post-formation.

▪ **Cause et hypothèse liée au problème général**

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

**C- Tableau de bord de l'étude (TBE)**

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

**Tableau n° 7: Tableau de bord de l'étude**

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Mauvaise gestion de la formation.	<u>Objectif général</u> Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation ;	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1</u> Mauvaise élaboration des plans de formation à BTSA.	<u>Objectif spécifique 1</u> Sensibiliser les responsables de BTSA sur l'importance du respect rigoureux des étapes d'élaboration d'un plan de formation ;	<u>Cause spécifique 1</u> La non maîtrise des techniques et outils d'identification et d'analyse des besoins de formation (choix des bénéficiaires, thèmes, formateurs, coût) ; Le non respect des étapes d'élaboration du plan	<u>Hypothèse spécifique 1</u> La mauvaise élaboration des plans de formation est due au non respect des étapes d'élaboration du plan
	2	<u>Problème spécifique 2</u> La mauvaise exécution des plans de formation.	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer aux responsables de BTSA, des mesures pour surmonter les difficultés financières et celles liées à la validation ;	<u>Cause spécifique 2</u> La non validation à bonne date du plan de formation ; L'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants de la société ; Les difficultés financières de l'entreprise.	<u>Hypothèse spécifique 2</u> La mauvaise exécution des plans de formation s'explique par la non validation à bonne date des plans et les difficultés financières de BTSA
	3	<u>Problème spécifique 3</u> Inexistence de l'évaluation post-formation.	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer aux responsables de BTSA la mise en place d'un système d'évaluation post-formation;	<u>Cause spécifique 3</u> La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation ;	<u>Hypothèse spécifique 3</u> L'inexistence d'évaluation post-formation est due à la non maîtrise des techniques d'évaluation du personnel ;

**Source :** Observations de stage

## **II- Revue de littérature relative à la problématique**

La revue de littérature est un rapport de recherche et de lecture qui fait ressortir des éléments pertinents d'un ou plusieurs auteurs sur des sujets donnés. Elle consiste à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Pour cela, il sera question d'exposer à travers ces thématiques, le point des connaissances liées au problème général c'est-à-dire à la mauvaise gestion de la formation à BTSA, puis celles liées aux problèmes spécifiques en résolution.

Mais avant d'exposer les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques, il nous paraît indispensable d'apporter des précisions sur quelques concepts.

### **A- Concept de formation**

**La formation** : c'est l'action de former, d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir. Recevoir une formation, c'est acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences.

PERETTI Jean-Marie (1998) définit la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures».

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique et professionnelle. Elle « est une occasion d'assurer la relève, surtout au niveau du personnel d'encadrement, d'améliorer son efficacité et son fonctionnement interne en s'assurant que les postes sont ou seront

comblés par des individus dont les qualifications se rapprochent le plus possible de celles qui sont exigées » (BELANGER Laurent, 1983, p. 97).

On distingue la formation initiale et la formation continue.

**La formation initiale** est l'ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. C'est la formation reçue donc à l'école, à l'université. Elle peut être suivie de la formation continue.

**La formation continue** quant à elle permet de renforcer ou d'améliorer les compétences acquises. La formation continue peut revêtir plusieurs formes : formation standardisée, la formation adaptée et la formation sur mesure.

La formation standardisée est une activité de formation des individus, dans le cadre d'un programme régulièrement offert par une institution de formation.

Quant à la formation adaptée, elle est la prestation d'une activité de formation déjà existante à des individus, sur la demande d'une organisation.

Enfin, la formation sur mesure est une activité plus ou moins exclusive à un groupe-client.

**Politique de formation** : elle s'entend comme « un ensemble de déclarations d'intentions et de décisions qui définissent les grandes orientations et les priorités de la formation, les voies à suivre et les moyens à mettre en œuvre pour exécuter ces décisions, des options globales sur les contenus de la formation » (D'HAINAUT et VASSAMILLET, 1991, p.46). Selon ces auteurs, une politique de formation indique les raisons pour lesquelles on veut former et ce que l'on va mettre en œuvre dans les grandes lignes. Elle fait partie des axes stratégiques de développement de l'organisation. La mise en œuvre de la politique de formation passe par le plan de formation.

**Besoin de formation** : c'est l' « écart identifié et analysé par rapport à des situations concrètes et aux référentiels de compétences du poste » (PERETTI,

2008, p. 31). Autrement dit, les besoins de formation constituent les manques ou écarts entre le vécu et le souhaitable, susceptibles d'être comblés par une formation.

**Plan de formation** : Outil de management de la formation, le plan de formation constitue la traduction opérationnelle et budgétaire des moyens affectés au développement de la compétence individuelle et collective au sein de l'entreprise. Il structure et organise de manière qualitative et quantitative les actions de formation destinées aux salariés de l'entreprise : Quels objectifs ? Quel public ? Quelle durée ? Quels formateurs ? Quel budget ?

C'est pourquoi, **CITEAU Jean-Pierre (2000, p.101)** le définit comme « un document écrit qui récapitule la durée, les types de formation, le coût, les institutions de formation ainsi que les bénéficiaires de formation au sein d'une organisation sur une période donnée ». Le plan de formation précise les objectifs généraux ou stratégiques, les objectifs spécifiques, les catégories, les effectifs, les actions programmées, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires puis les modalités d'évaluation.

**Evaluation** : ensemble de moyens mis en place pour apprécier les compétences et les performances des salariés.

**Efficacité de la formation** : c'est la mesure dans laquelle une formation atteint ses objectifs en qualité et en quantité.

### **B- Point des connaissances sur le problème de la mauvaise élaboration des plans de formation**

Plusieurs auteurs ont réfléchi et développé des théories sur le processus d'élaboration du plan de formation en général et sur la mauvaise identification des besoins de formation en particulier.

Le processus d'élaboration du plan de formation comprend les différentes phases dont l'analyse de la situation initiale, l'analyse des activités

professionnelles, la définition des besoins de formation, la spécification des objectifs de formation, le choix, la conception, l'élaboration des méthodes, la mobilisation des moyens, la conception et la mise au point du plan et des outils d'évaluation.

Selon **MEIGNANT Alain**, (1995, p. 125 -126), le terme besoin exprime souvent cette idée finalement naïve qu'il suffit de demander directement aux gens, quels sont leurs besoins pour qu'ils les expriment de façon fiable. Ce faisant, on confond le besoin, au sens où nous en parlons ici, et la demande. A l'inverse, le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former à la langue anglaise ne signifie pas nécessairement qu'il en a besoin. Le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin : peut-être son poste de travail va-t-il être profondément transformé dans les mois ou les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée.

Un besoin de formation pertinent ne peut donc pas reposer uniquement sur les demandes des salariés.

Le même auteur distingue six facteurs inducteurs de besoins de formation à savoir :

- le premier facteur est l'environnement externe, constitué des exigences des clients, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques ou les nouveaux composants apparaissant sur le marché, les contraintes politiques et réglementaires, etc. ;
- le deuxième facteur est l'environnement interne de l'entreprise qui prend en compte les forces et les faiblesses de l'entreprise, des contraintes et des opportunités, du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des ressources financières, de la culture de l'entreprise, etc. ;
- les projets constituent le troisième facteur. Ces projets peuvent concerner le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés ;

- Un autre facteur est la politique sociale de l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de disposer à temps, des effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible;
- le cinquième facteur est l'expression des attentes des individus. Ce peut être également l'expression des besoins à travers les organisations représentatives du personnel qui vont parfois opposer ceux qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise ;
- le dernier facteur inducteur de besoins de formation, bien que d'ordre subsidiaire par rapport aux précédents, joue souvent un rôle très important : l'offre de formation.

### **C- Point des connaissances sur le problème de la mauvaise exécution des plans de formation**

Le point des connaissances à ce niveau va se faire sur la base des aspects tels que :

#### **➤ La décision de formation**

D'après **CITEAU Jean Pierre (2002, p. 113)** « Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée et le contenu d'une action. Les responsables en charge de la formation auront pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectés à la formation »

Le mode de prise de décision des actions de formation détermine l'équité du processus. Il importe pour ne pas tomber dans le favoritisme, de déterminer les

actions de formation sur une base rationnelle. « La Direction des Ressources Humaines doit jouer également un rôle d'information au sujet des programmes de formation, auprès des employés » (ST-ONGE Sylvie et al. 2004, p. 249).

➤ **Le choix des formateurs**

Dans la mise en œuvre du plan de formation, on devrait définir à qui confier la charge de la conduite de la formation. Cette responsabilité pourrait être en interne (DRH) ou en externe (cabinet d'étude et de formation). Dans tous les cas que cette responsabilité soit en interne ou en externe, les formateurs devraient être de bonne qualité pour espérer faire des formations d'efficacité attendue.

➤ **La valorisation des formations**

Les problèmes d'évaluation des systèmes de formation se posent. Il est important que la politique de formation prenne en compte les questions relatives tant au parcours des formations qu'à leur valorisation ou reconnaissance, ce qui constitue en général des sources de motivation ou d'incitation pour les agents formés.

➤ **La spécialisation des contenus :**

Il s'agit de donner une formation de manière à ce que les personnes formées soient capables non seulement de faire face aux activités ou tâches de leurs emplois, mais aussi puissent s'adapter aux situations imprévues, changements, évolution des techniques et connaissances (PERETTI Jean-Marie op. cit.).

**D- Point des connaissances sur le problème de l'inexistence d'évaluation post-formation**

« La fonction de l'évaluation des actions de formation consiste à garantir que l'effort fourni par tous les acteurs en temps, énergie et argent, offre à l'entreprise un retour significatif. Ce retour peut se manifester de différentes façons : une plus grande technicité des salariés, un regain de motivation, une communication

plus efficace, bref une meilleure productivité à court, moyen et long termes » (MEIGNANT, 1995, p. 118).

L'évaluation permet de déterminer les retombées de l'investissement qu'est la formation. L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Elle constitue l'un des cinq piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats (MEIGNANT Alain, 1995, p. 297).

L'évaluation post-formation constitue la dernière étape du cycle de gestion de la formation, qui permet de comparer ce qui est fait à ce qui est prévu et ensuite d'apprécier l'écart constaté. L'évaluation post-formation permet d'évaluer le degré de transfert des apprentissages, et de calculer la rentabilité de la formation en analysant ses effets sur la performance de l'entreprise.

La réalisation de l'évaluation post-formation prend en compte quatre niveaux essentiels qui méritent d'être détaillés.

### **1. Les quatre niveaux de l'évaluation post-formation**

L'évaluation post-formation se fait à quatre niveaux :

Niveau 1 : le niveau de satisfaction ;

Niveau 2 : le niveau pédagogique ;

Niveau 3 : le niveau du transfert sur les situations de travail ;

Niveau 4 : le niveau de l'évaluation des effets.

**Tableau n° 8 : Les Quatre niveaux d'évaluation de la formation**

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Evaluation de satisfaction	Evaluation pédagogique	Evaluation du transfert sur les situations de travail	Evaluation des effets de la formation
Quelle est l'opinion "à chaud" des stagiaires sur la prestation de formation ?	Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ?	Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?	La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?
	Les ont-ils mémorisés ? (évaluation pédagogique différée)		

**Source** : MEIGNANT Alain : Manager la formation, op.cit., p. 298.

## **2. Les méthodes d'évaluation de la formation**

Il existe deux méthodes d'évaluation :

- L'évaluation « à chaud » qui est une évaluation du processus par questionnaire pendant le stage. L'évaluation du processus est celle des moyens, des outils et des différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. L'évaluation porte sur les conditions dans lesquelles ont été produits les résultats.
- L'évaluation « à froid » qui est une évaluation des résultats par questionnaire ou entretien trois à six mois après la formation, vise à évaluer l'impact de la formation sur le système Compétence, Motivation, Environnement (CME). Trois questions sont nécessaires : La formation a-t-elle amélioré sensiblement les compétences des apprenants ? A-t-elle été à l'origine d'une révolution des motivations des stagiaires au sens large du terme : satisfaction, implication et processus motivationnel ? A-t-elle eu un impact sur leur environnement de travail ? (**DENNERY Marc, 2006, p. 151- 157**).

Cette méthode correspond à l'évaluation des effets de la formation des quatre niveaux d'évaluation de la formation.

Après l'évaluation au niveau des salariés eux-mêmes, il reste à poser le problème de l'efficience, à établir le rapport entre le coût d'obtention du résultat et le résultat produit. A supposer que le résultat visé ait été atteint, est-on sûr de l'avoir atteint au meilleur coût ? On peut observer un changement mais rien ne permet d'affirmer de façon rigoureuse que le même résultat n'aurait pas été atteint en mobilisant moins de moyens. Jusqu'à présent, les méthodes manquent pour répondre à ce type de question (**MEIGNANT Alain, 1995, p 321**).

Après l'exposé de la doctrine relative aux problèmes spécifiques que l'on peut rencontrer en matière de formation continue du personnel, il importe à présent de retracer la démarche méthodologique adoptée.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.**

La méthodologie adoptée comporte une approche empirique (I) et une approche théorique (II).

### **I- Approche empirique**

Elle consiste à faire ressortir les objectifs de la collecte des données, les méthodes de collecte des données, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que le dépouillement et la présentation des résultats.

#### **A- Objectifs de la collecte des données.**

La collecte des données a pour objectif de recueillir les informations permettant de vérifier l'exactitude des différentes hypothèses de recherche ci-dessus formulées.

#### **B- Méthodes de la collecte des données.**

On en distingue deux sortes : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

En tenant compte de la nature du thème de la présente étude, nous avons opté pour les méthodes qualitatives que sont : l'observation, les entretiens et l'enquête documentaire.

L'enquête sur la base d'un questionnaire relève quant à elle de la méthode quantitative.

##### **1) L'observation**

L'observation consiste à noter directement le déroulement matériel des activités de chaque service et de relever les faits marquants. L'observation directe nous a permis de toucher du doigt les réalités, de constater les différents problèmes spécifiques évoqués plus haut et d'en débattre avec quelques responsables. Il faut signaler que notre enquête a été réalisée à l'intérieur de Bénin Télécoms SA avec ses agents.

## **2) Les entretiens**

L'entretien a été fait sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe n° 2). Nous avons procédé à des entrevues directes, structurées et orientées vers certains responsables de BTSA. Un questionnaire a été adressé au reste du personnel.

## **3) Enquête documentaire**

L'enquête documentaire nous a permis d'exploiter des documents relatifs à la gestion des ressources humaines et particulièrement à la formation.

Ainsi, nous avons été dans les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), où nous avons consulté des ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines en général et de la formation en particulier.

Aussi, des recherches sur internet nous ont permis d'avoir accès à quelques articles relatifs à la formation.

## **C- L'échantillon de l'enquête**

L'échantillon est par définition un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête. Il est recommandé de choisir  $1/10^{\text{ème}}$  de l'effectif total et d'appliquer la méthode de quota pour déterminer l'échantillon.

Pour être représentatif, notre échantillon doit tenir compte de la proportion de chacune des catégories professionnelles de BTSA.

Ainsi, cet échantillon est composé de :

- 27 agents de la catégorie des Cadres (C) ;
- 36 agents de la catégorie des agents de Maîtrise (M) ;
- 33 agents de la catégorie des agents d'Exécution (E) ;

soit au total 96 agents issus des différents corps de métier, notamment les administratifs, comptables et financiers, télécommunicants et les commerciaux tous en service à la Direction Générale de BTSA et les annexes à Cotonou.

#### **D- Spécification des données**

Les questions posées ainsi que les données recueillies permettent de vérifier les hypothèses émises par rapport aux trois (3) problèmes spécifiques identifiés.

Parmi les questions, il y en a qui mettent en évidence la justesse ou non des hypothèses. Ce sont des questions dites fondamentales et qui se présentent comme suit :

- Comment les besoins de formation sont-ils déterminés à BTSA ?
- Sur quelle base certains agents sont-ils envoyés en formation et d'autres non ?
- Les formations offertes sont-elles en adéquation avec les postes que vous occupez ?
- Les formations permettent-elles de transférer aux collègues les connaissances, habiletés et attitudes acquises par l'apprentissage et la pratique du métier ?

Ces questions essentielles seront combinées avec les questions de recoupement pour analyser les causes des problèmes spécifiques.

#### **E- Dépouillement et présentation des données**

Les résultats de cette enquête par questionnaire complétés avec les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien sont traités manuellement et présentés sous forme de tableau et/ou de graphique.

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

Pour les questions fermées, nous adoptons la méthode de tri simple par catégories de questions. Quant aux questions ouvertes, nous apprécions les réponses obtenues individuellement.

## **II- Approche théorique**

Elle concerne le seuil de décision, c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

Ainsi, les réponses majoritaires nous permettront d'identifier les véritables causes des problèmes après la fixation des seuils de décision. Alors, sera considérée comme réelle toute cause qui réunira au moins 50 pour cent des avis.

### **A. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise élaboration des plans de formation.**

La base d'appréciation de cette hypothèse utilisée sera les données collectées à partir de notre guide d'entretien avec les responsables. Il faut noter que l'élément à retenir comme cause à l'origine de ce problème, sera celui qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des responsables.

Sur cette base, les questions fondamentales à ce problème sont les questions n°3 du guide d'entretien et (13 et 16) du questionnaire (cf. annexe)

### **B. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise exécution des plans de formation**

Le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations liées à la question n° 18 du questionnaire : Quelles sont les entraves à la bonne exécution du plan de formation ?

- la non validation à bonne date du plan de formation
- l'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants de la société
- les difficultés budgétaires et financières de l'entreprise

Les réponses à ces questions nous permettront d'infirmer ou de confirmer l'hypothèse liée à ce problème spécifique. Nous retiendrons comme motif

acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents.

### **C. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'une évaluation post-formation**

A ce niveau, le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations liées aux questions :

- n° 19 du questionnaire : les agents sont-ils évalués à leur retour de formation ?  
Oui  Non
- n° 20 : Quelles sont les causes de la non évaluation des agents à leur retour de formation ?
  - la non définition des objectifs
  - la non clarification des responsabilités
  - la non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation

Dans la résolution de ce problème, nous retiendrons comme cause réelle tout item qui aura un poids assez élevé.

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

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

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

#### **I- Collecte des données**

La collecte des données englobe la préparation de l'enquête, sa réalisation et les difficultés rencontrées.

### **A- Préparation et réalisation de la collecte**

Pour obtenir des données complètes au cours d'une recherche, il est exigé l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations. Ainsi, nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un guide d'entretien et d'un questionnaire administrés à des responsables et agents de BTSA.

Dans l'élaboration des questions, nous avons veillé à la prise en compte des informations recherchées pour vérifier les hypothèses.

Avant d'administrer le questionnaire à notre échantillon (96 agents), nous l'avons testé auprès d'un nombre réduit d'agents. Ce qui nous a permis de l'affiner en prenant en compte, les observations faites par les personnes consultées.

### **B- Réalisation de la collecte**

La réalisation de la collecte s'est produite du 02 au 15 février 2011 à BTSA. Elle a consisté à la conduite des entretiens et à la distribution des questionnaires en vue de recueillir des informations pouvant nous permettre de réaliser l'étude sur le sujet choisi.

### **C- Difficultés rencontrées et limites des données**

Dans la recherche des données utiles à la réalisation de ce travail, nous avons connu quelques difficultés liées à la lenteur enregistrée dans le renseignement des questionnaires, à la réticence et même au refus de coopérer de certains agents. Cependant, ces difficultés n'ont pas eu une incidence de nature à remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

Le dépouillement des questionnaires a conduit à des résultats assez appréciables.

## **II- Présentation et analyse des résultats de collecte des données**

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

Il importe de noter que sur un échantillon total de quatre vingt seize (96) agents à qui nous avons distribué les questionnaires, seuls quatre vingt cinq (85) réponses ont été récupérées, soit un taux de couverture ou de retour de 88,54%. Mais parmi ces 85 questionnaires récupérés, deux (2) n'ont pas pu être exploités du fait de la mauvaise qualité des informations fournies.

Pour renforcer la compréhension de certains sujets, nous avons eu des entretiens avec certains cadres en charge de la gestion des ressources humaines en général et des questions relatives à la formation du personnel en particulier. Ces entretiens sont basés autour des variables d'enquête préalablement définies (cf. annexe n° 3).

#### **A- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 1**

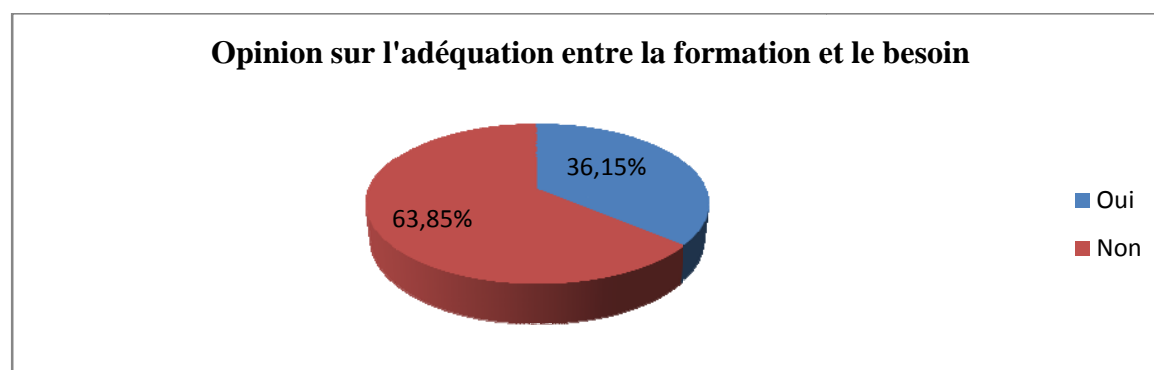
Le problème spécifique n° 1 est la mauvaise élaboration des plans de formation à BTSA. La présentation et l'analyse de ces données se feront au moyen de tableaux et de graphiques.

**Tableau n° 9:** Avis des enquêtés sur l'adéquation entre la formation et le besoin du travailleur

Question	Réponses	Nombre	Pourcentage
Les formations dont vous avez bénéficiées correspondent-elles à vos besoins ?	Oui	30	36,15%
	Non	53	63,85%
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Source :** Nos résultats d'enquête de février 2011.

#### **Graphique n° 5 :** Adéquation entre la formation et le besoin du travailleur

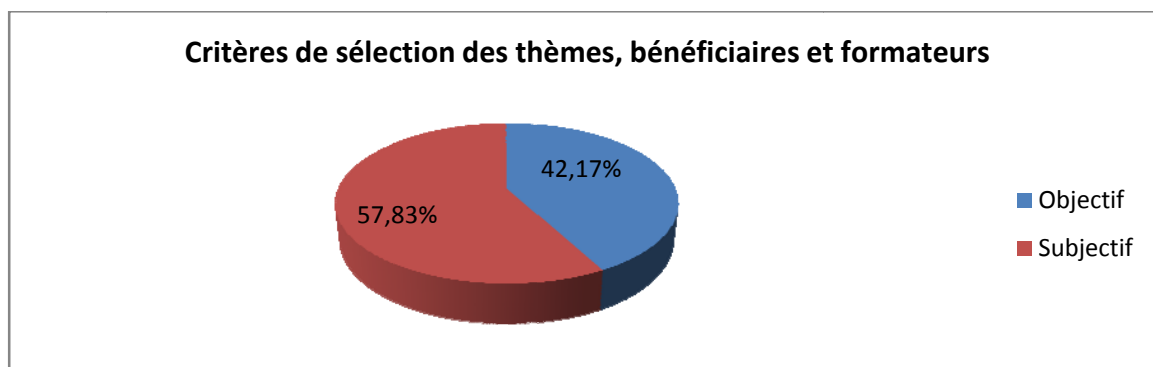


**Tableau n° 10:** Avis sur les critères de sélection des thèmes, bénéficiaires et formateurs

Question	Réponses	Nombre	Pourcentage
Sur quelle base la sélection des thèmes, des bénéficiaires et des formateurs est faite?	Objective	35	42,17%
	Subjective	48	57,83%
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Source :** Nos résultats d'enquêtes de février 2011.

**Graphique n° 6 :** Les critères de sélection des thèmes, bénéficiaires et formateurs

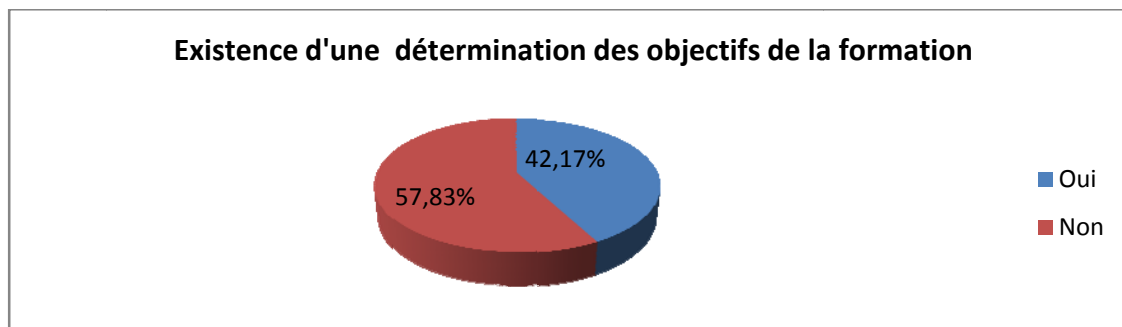


**Tableau n° 11:** Avis sur l'existence d'une détermination des objectifs de formation

Question	Réponses	Nombre	Pourcentage
La détermination des objectifs de formation se fait-elle avant toute décision de former ?	Oui	35	42,17%
	Non	48	57,83%
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Source :** Nos résultats d'enquêtes de février 2011.

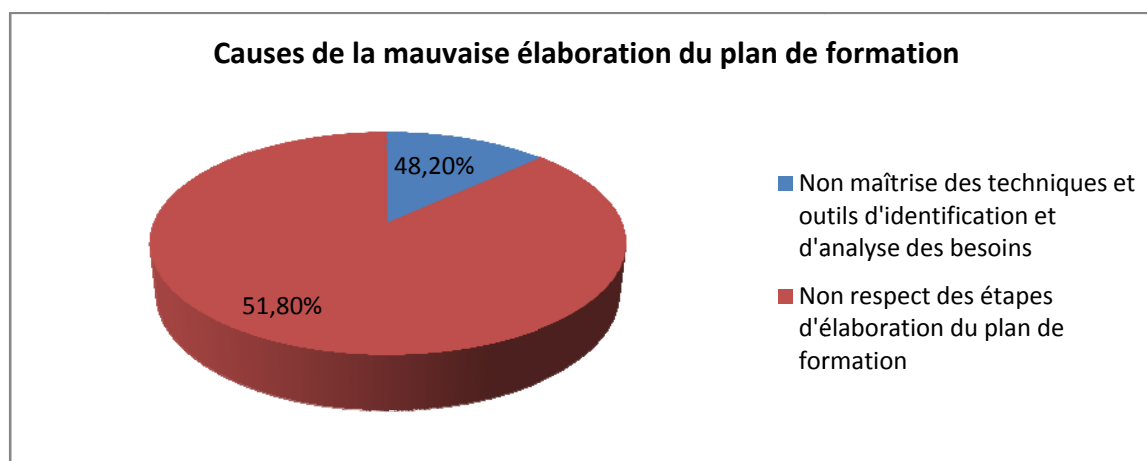
**Graphique n° 7 :** Existence d'une détermination des objectifs de la formation



**Tableau n° 12: Avis sur les causes de la mauvaise élaboration des plans de formation**

Question	Réponses	Nombre	Pourcentage
Quelle est selon vous les causes de la mauvaise élaboration des plans de formation?	La non maîtrise des techniques et outils d'identification et d'analyse des besoins de formation	40	48,20%
	le non respect des étapes d'élaboration du plan de formation	43	51,80%
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Source : Nos résultats d'enquêtes de février 2011.

**Graphique n° 8 : Causes de la mauvaise élaboration des plans de formation**

L'identification et l'analyse des besoins de formation ne garantissent pas à elles seules le succès de la formation. La planification de la formation aussi est d'une grande importance dans l'ingénierie de formation. En effet, la détermination des besoins de formation traite du « pourquoi » de la formation, mais la conception du plan de formation répond à la question « comment » organiser la formation. Il est indispensable de la réaliser car elle rassemble les activités ayant pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Les objectifs de formation ont donc une influence directe sur le choix des contenus des modules de formation et sur l'approche de l'enseignement. C'est dire que l'absence de planification peut être un facteur d'échec. Car la majorité des enquêtés désire se faire former pour assouvir un besoin de promotion.

Mais, ce vœu quoique louable est rarement pris en compte par la Direction. Il convient de signaler que l'entreprise n'organise pas des formations diplômantes pour permettre aux agents de connaître des évolutions dans leur carrière. Ce sont plutôt des formations de courte durée qui sont ouvertes à quelques agents. Ces formations correspondent beaucoup plus aux besoins de l'entreprise qu'aux désirs des travailleurs.

En outre, les formations réalisées ne font pas souvent l'objet d'une prévision sérieuse et découlent parfois des relations personnelles que l'agent entretient avec sa hiérarchie. Ceci résulte des relations de parrainage qui permet au mentor de désigner son filleul pour suivre une formation pour laquelle l'intéressé n'est peut être pas le vrai bénéficiaire.

Enfin, la formation se résume en des opportunités de voyages d'agrément que l'on offre aux cadres et autres agents sur des critères peu objectifs.

Par ailleurs, le tarif préférentiel que les organismes de formation offrent à l'entreprise, pousse parfois les dirigeants à envoyer les agents vers ces centres sans aucun cahier de charge défini au préalable.

Etant donné que la majorité des agents enquêtés (51,80%) ont avancé comme cause de la mauvaise élaboration des plans de formation, le non respect des étapes d'élaboration des plans de formation, on peut affirmer que c'est la cause réelle du problème en résolution.

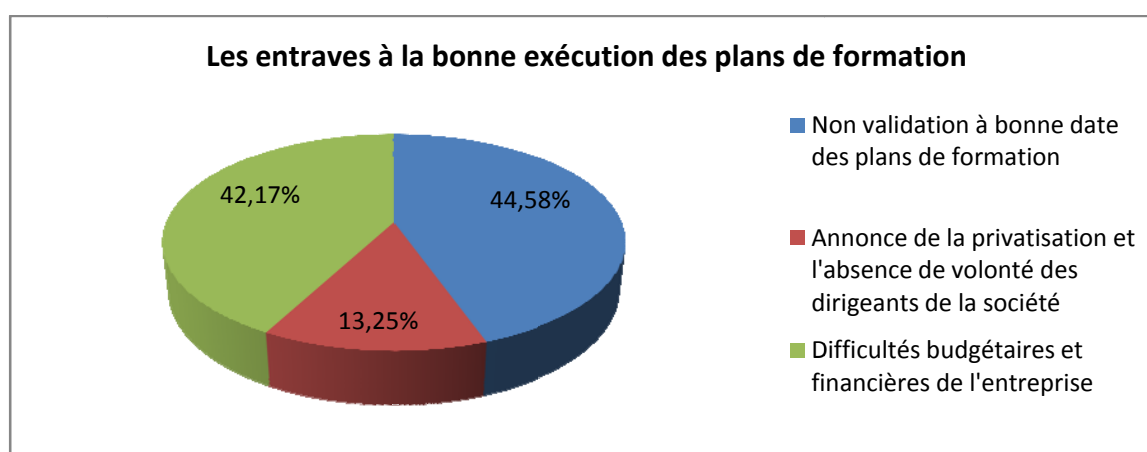
### **B- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 2**

Les résultats du problème spécifique n°2 relatif à la mauvaise exécution des plans de formation, se présentent comme suit :

**Tableau n° 13: Avis sur les entraves à la bonne exécution du plan de formation**

Question	Réponses	Nombre	Pourcentage
Quelles sont les entraves à la bonne exécution du plan de formation ?	la non validation à bonne date du plan de formation	37	44,58%
	l'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants de la société	11	13,25%
	Les difficultés budgétaires et financières de l'entreprise	35	42,17%
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Source :** Nos résultats d'enquêtes de février 2011.

**Graphique n° 9 : Les entraves à la bonne exécution du plan de formation**

Parmi les causes justifiant la mauvaise exécution des plans de formation, deux ont obtenu les pourcentages les plus élevés. Il s'agit de la non validation à bonne date du plan de formation et les difficultés budgétaires et financières de l'entreprise. A titre d'exemple, on peut faire remarquer que le plan de formation 2009 a été adopté courant mois de mai de l'année de référence.

Par ailleurs, suite aux tensions de trésorerie que l'entreprise connaît et malgré l'adoption du plan de formation 2010, la Direction Générale a fait réviser à la baisse les dotations budgétaires allouées à la formation pour le compte de cette année.

Ces dysfonctionnements entravent les efforts de formation du personnel.

Bien que le seuil de décision ne soit pas atteint, on peut tout de même retenir

que la non validation à bonne date du plan de formation ainsi que les difficultés budgétaires et financières constituent des causes réelles justifiant la mauvaise exécution des plans de formation.

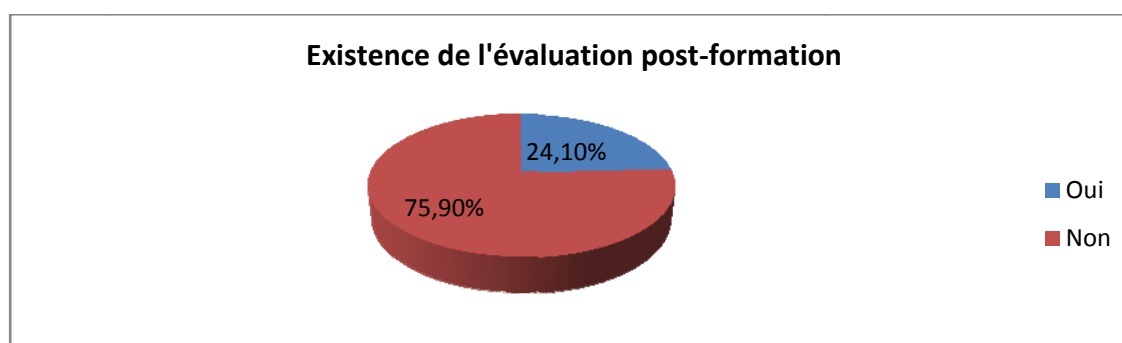
### **C- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n° 3**

**Tableau n° 14: Avis sur l'existence de l'évaluation post-formation**

Question	Réponses	Nombre	Pourcentage
Les agents sont-ils évalués à leur retour de formation ?	Oui	20	24,10%
	Non	63	75,90%
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Source :** Nos résultats d'enquêtes de février 2011.

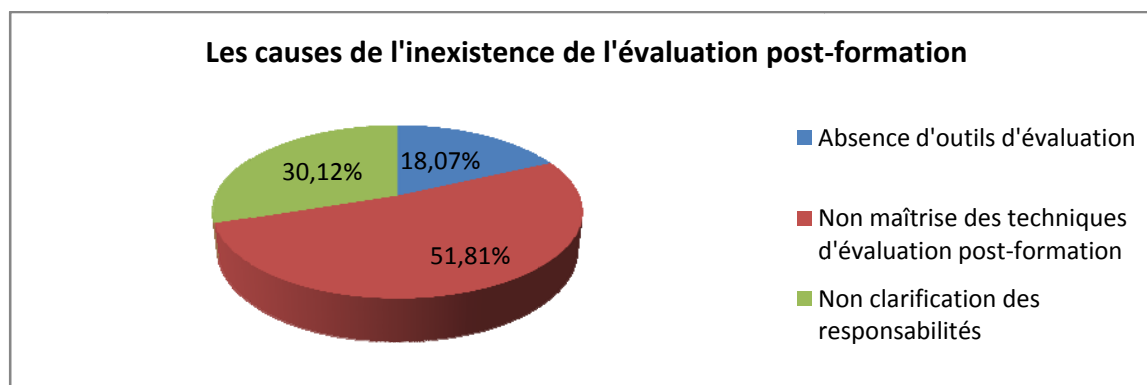
**Graphique n° 10 : Existence de l'évaluation post-formation**



**Tableau n° 15: Avis sur les causes de l'inexistence de l'évaluation post-formation**

Question	Réponses	Nombre	Pourcentage
Quelles sont les causes de la non évaluation des agents à leur retour de formation ?	Absence d'outils d'évaluation	15	18,07%
	Non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation	43	51,81%
	Non clarification des responsabilités	25	30,12%
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Source :** Nos résultats d'enquêtes de février 2011.

**Graphique n° 11 : Les causes de l'inexistence de l'évaluation post-formation**

La majorité des agents enquêtés affirment que les responsables hiérarchiques ne les évaluent pas du fait de la non maîtrise des techniques et des outils de l'évaluation. Les enquêtés affirment également qu'ils ne sont pas évalués à leur position de travail à la fin du processus de formation en vue d'apprécier les impacts de la formation sur leurs rendements et comportements par rapport à leur situation avant leur départ en stage.

Cette situation se justifie par l'absence d'un système d'évaluation du personnel. Sur cette base, on peut retenir que la non maîtrise des techniques et outils d'évaluation post-formation constitue la cause principale du problème de l'inexistence de l'évaluation post formation et la non clarification des responsabilités en est la cause secondaire.

Avant de procéder à la synthèse du diagnostic, nous effectuerons les vérifications des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés.

**III- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

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

## A. Vérification des hypothèses

Nous allons prendre hypothèse par hypothèse et considérer comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité des agents.

### 1. Degré de vérification de l'Hypothèse n° 1

Après analyse des diverses données collectées dans le cadre de notre recherche, nous retenons que la cause de la mauvaise élaboration des plans de formation à BTSA est le non respect des étapes d'élaboration des plans de formation, car 51,80% des personnes questionnées, c'est-à-dire la majorité, ont retenu cette hypothèse. Ceci s'explique par le système de clientélisme qui est entretenu et ne permet pas aux vrais bénéficiaires de profiter des actions de formation.

A cela s'ajoutent d'autres données qui renforcent cette idée du fait que la quasi-totalité affirme qu'il n'existe pas de critères pertinents de sélection des bénéficiaires. Nous pouvons dire que le choix des bénéficiaires ne repose sur aucune base concrète.

De l'avis du personnel enquêté, il existe des facteurs qui entravent la bonne élaboration du plan de formation, notamment la mauvaise perception de la formation par les agents en général, le manque d'objectivité dans l'élaboration du plan de formation, l'imperfection qui caractérise la planification des actions de formation.

**Ainsi, l'hypothèse n°1 selon laquelle la mauvaise élaboration des plans de formation est due au non respect des étapes d'élaboration des plans de formation par les responsables de BTSA, se trouve confirmée.**

### 2. Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

De l'analyse des informations recueillies, il ressort que les agents n'ont pas une idée claire de la manière dont la formation est gérée à BTSA. Au cours des trois (03) dernières années, les données relatives aux formations internes sont compilées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 16: Récapitulation des formations réalisées au cours des 3 dernières années**

Désignation	2008		2009		2010	
	Effectif	Montant	Effectif	Montant	Effectif	Montant
Formation interne	90	4 989 300	427	8 358 600	242	5 812 200

Source : Statistiques DA au 07/02/2011

Sur la période 2008 à 2010, seul le plan de formation de 2009 a été adopté. Malheureusement, on constate que celui-ci n'a pas connu une mise en œuvre rigoureuse. En effet, sur une prévision de cent cinquante deux millions F CFA, les formations exécutées ont coûté à peine huit millions de francs CFA, soit environ 5% de taux d'exécution.

Généralement, les plans de formation sont finalisés et adoptés en cours d'année, c'est-à-dire après que le budget voté soit mis en exécution. Parfois, des crédits provisionnels sont inscrits dans le budget pour couvrir les frais éventuels de formation. Ce retard et ces pratiques peu orthodoxes ne favorisent pas le respect du processus d'élaboration et de validation du plan de formation. Le taux d'exécution des plans est souvent faible, ce qui traduit le manque d'intérêt que les dirigeants accordent à cette activité qui devrait pourtant constituer une stratégie de développement des compétences du personnel pour accroître leur rendement et partant la compétitivité de l'entreprise.

En conclusion, ces observations confirment l'hypothèse selon laquelle le problème spécifique n°2 (mauvaise exécution des plans de formation) est dû à la fois à la non validation à bonne date du plan de formation et aux difficultés budgétaires et financières.

**D'où l'hypothèse se rapportant à ce problème spécifique, est partiellement infirmée puisque cette hypothèse n'a pas obtenu une majorité qualifiée, le seuil de décision n'étant pas atteint.**

### **3. Degré de vérification de l'hypothèse n° 3**

Après l'analyse des informations collectées, nous retenons que la cause de l'inexistence de l'évaluation post-formation à BTSA est la non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats des actions de formation, car 51,81% des enquêtés c'est-à-dire la majorité, ont retenu cette hypothèse.

**Dès lors, l'hypothèse n° 3 selon laquelle l'inexistence de l'évaluation post-formation est due à la non maîtrise des techniques d'évaluation post formation, est confirmée.**

De tout ce qui précède, il importe d'établir le diagnostic de chaque problème spécifique.

#### **B. Etablissement du diagnostic**

Le diagnostic se fera par rapport à chaque problème spécifique.

##### **1. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 1**

La confirmation de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que **la mauvaise élaboration des plans de formation est due au non respect des étapes d'élaboration des plans de formation.**

##### **2. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 2**

A la suite de l'infirmité de l'hypothèse n° 2, nous retenons néanmoins que **la mauvaise exécution des plans de formation est due à la non validation à bonne date du plan de formation et aux difficultés budgétaires et financières de l'entreprise.**

##### **3. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3**

La confirmation de l'hypothèse n° 3 nous amène à conclure que **l'inexistence d'une évaluation post-formation à BTSA est due à la non maîtrise des techniques d'évaluation post formation.**

En se référant aux divers tableaux des effectifs par ancienneté, catégorie, tranches d'âge et par sexe ci-dessus réalisés, compte tenu de l'âge on constate qu'il y a un besoin de formation pour 485 agents dont 88 cadres et 397 agents de Maîtrise et d'Exécution.

Pour les cadres dont la majorité est sortis d'une école, il faut une formation d'adaptation et une organisation du travail pouvant leur permettre d'apprendre tout en pratiquant le métier.

Pour les 397 autres agents qui n'ont pas une formation qualifiante, il va falloir concevoir un programme de formation soutenu définissant des priorités. Et tenant compte des incidences financières, ce programme peut être étendu sur trois ans.

Somme toute, l'impression qui se dégage sur la pratique actuelle de la formation est que la quasi-totalité des agents ne sont pas satisfaits de la gestion de la formation à BTSA à cause du manque d'objectivité et de l'imperfection qui caractérisent la planification et la gestion des actions de formation. Cela se justifie surtout par l'absence d'un document de politique de formation qui définit les grandes orientations et les stratégies à mettre en œuvre afin de favoriser le développement des compétences, la maîtrise des spécificités du métier et assurer la relève des séniors (anciens employés) qui sont appelés à faire valoir leurs droits à la retraite.

Il y a donc lieu de définir des actions visant à l'amélioration du système actuel.

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

Il convient de rappeler que le personnel de Bénin Télécoms SA est vieillissant. Or, le secteur des télécommunications fait face à des mutations rapides, à la fois technologiques, économiques et réglementaires. Ces bouleversements imposent de définir des stratégies novatrices pour anticiper et s'adapter aux changements,

se positionner sur le marché et accroître ses performances. Ce qui nécessite de disposer d'un personnel assez jeune, compétent, dynamique et disponible.

C'est pourquoi, en tenant compte des éléments du diagnostic établi plus haut et dans le souci d'améliorer la gestion de la formation des travailleurs de Bénin Télécoms SA, nous avons jugé nécessaire de faire quelques suggestions qui permettront à ses responsables de définir une politique de formation dans le court, moyen et long termes et éviter le pilotage à vue. Nous allons fixer également les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

### **I. Les approches de solutions aux différents problèmes identifiés.**

Les solutions sont proposées par rapport à chaque problème spécifique. Elles sont orientées dans le sens de la réorganisation du système global de la formation de manière à respecter chaque étape depuis l'élaboration du plan de formation jusqu'à son évaluation.

#### **A. Les solutions à la mauvaise élaboration des plans de formation.**

L'identification des besoins de formation est vite expédiée au sein des organisations. Or, sans une bonne analyse des besoins de formation, les meilleures intentions produisent généralement des résultats peu satisfaisants.

##### **1) L'identification et l'analyse des besoins de formation**

Dans la démarche d'identification et d'analyse des besoins, l'entreprise pourrait appliquer l'une des trois méthodes suivantes :

##### **➤ La méthode centrée sur les besoins de compétence de l'organisation**

Cette méthode consiste à interroger tous les membres de l'organisation pour recueillir les données ou ressources humaines disponibles au niveau des différents postes de travail, et les besoins de compétences requis par une activité professionnelle. Les besoins en formation découleront de la comparaison du niveau des agents occupant ou devant occuper ces postes et des exigences de compétences liées au poste ainsi décrites.

Il peut s'agir aussi de croiser les compétences liées aux activités d'un service avec les caractéristiques des salariés du service considéré du point de vue de la maîtrise de ces compétences à un moment donné et en déduire les déficits qui pourraient faire l'objet d'une action de formation.

Dans cette démarche, les responsables pourraient concevoir et utiliser un modèle de *fiche d'inventaire des besoins* (cf. annexe n° 3) ou procéder à une *analyse des emplois*.

➤ **La méthode centrée sur l'expression des attentes**

Cette méthode tire sa source de l'expression des attentes des salariés (préoccupations ou souhaits de formation) pris individuellement ou collectivement. Les salariés peuvent fournir ces informations par le biais d'un *entretien professionnel ou d'appréciation* qui est généralement annuel (les échanges peuvent entre autres porter sur l'analyse des tâches et des performances du collaborateur, ses propositions pour corriger les difficultés ou faiblesses relevées sur les conditions de travail) ou au moyen d'un *questionnaire*.

➤ **La méthode accompagnant le changement d'une organisation**

Cette méthode peut être mise en œuvre surtout lorsque l'entreprise ou un de ses services rencontre un problème qui peut être résolu si les salariés acquièrent des connaissances susceptibles de les résoudre effectivement. Il s'agit dans le cas d'espèce de la *formation-action*.

Les méthodes et outils ainsi proposés permettront aux personnes impliquées dans le processus de formation à BTSA (chefs hiérarchiques et Responsable Formation) de :

- maîtriser les missions et objectifs de la structure ou de l'organisation ;
- maîtriser les effets de performance existants au sein de l'organisation ;

- analyser les causes pour déterminer si les écarts observés peuvent être comblés par des actions de formation et, le cas échéant,
- définir les compétences précises qu'il faut développer par priorité d'action.

## 2) Le choix des thèmes, des bénéficiaires et des formateurs

Tenant compte de la spécificité des métiers dans le secteur des télécommunications, l'entreprise doit concevoir, financer et mettre en œuvre de façon urgente un **vaste programme de formation** (plan triennal de formation) au profit des jeunes travailleurs nouvellement recrutés afin d'assurer à chaque individu une maîtrise parfaite de son métier, l'aider à faire face aux évolutions de celui-ci, pallier les départs massifs à la retraite et s'adapter aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Dans cette optique, une priorité doit être accordée :

- aux **personnels techniques chargés de la production des abonnés** en vue de leur permettre de rendre disponible et performant le téléphone conventionnel filaire et mobile ;
- aux **agents commerciaux**, pour leur donner les moyens de conquérir et fidéliser les clients en offrant des produits de qualité à des prix compétitifs.

Ces stratégies visent aussi à accroître l'efficacité du système de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois voire même des compétences.

Le plan de formation, une fois élaboré, doit être diffusé à l'échelle de l'organisation pour créer un climat de transparence permettant de réduire la méfiance au sujet de la gestion de la formation, surtout en matière du choix des bénéficiaires des actions de formation.

## 3) La maîtrise du coût de la formation

Les éléments d'identification et d'analyse des besoins en formation serviront de cadre de référence pour la coordination de l'ensemble du cycle de gestion de la

formation et permettront notamment de rédiger le cahier de charges des formateurs.

Afin de maîtriser les coûts, l'entreprise devra faire appel à manifestation d'intérêt et procéder à la sélection des formateurs sur la base de la qualité des prestations proposées et en tenant compte du mieux disant (prix compétitifs).

Tout le processus de l'élaboration du plan de formation jusqu'à son adoption doit faire l'objet d'un *planning décliné en des tâches à accomplir suivant un calendrier fixé* (cf. annexe n° 5).

### **B. Les solutions à la mauvaise exécution des plans de formation.**

Le plan de formation impose de maintenir la cohérence entre la formation offerte et les stratégies organisationnelles. Il exige de la part du responsable de la Section Formation, la recherche de solutions à une série de questions afin de dresser les grandes articulations de la formation à suivre, notamment la conception et la diffusion des modules de formation, l'adoption d'un calendrier de manière à ne pas perturber le fonctionnement du service, le choix du lieu de formation, la recherche et le déblocage des fonds alloués à la formation, etc.

Au-delà de ces éléments non moins importants dans la mise en œuvre du plan de formation, les responsables de BTSA doivent prendre en considération certaines mesures pour pallier aux difficultés financières et à la non validation à bonne date du plan. Il s'agit de :

- négocier un plan de paiement avec les formateurs vis-à-vis de qui l'entreprise est débitrice en vue d'un échelonnement de leur paiement ;
- faire un travail prévisionnel pour voir en fonction des capacités budgétaires, le minimum des formations à retenir. Le plan de formation ne doit plus être élaboré seulement sur la base du pourcentage à allouer à la formation mais aussi et surtout en tenant compte des contraintes budgétaires pour opérer des choix des formations à accorder à chaque direction;

- bien concevoir et à temps le plan de formation (au plus tard dans le mois de novembre);
- sensibiliser les responsables en charge de la validation sur la nécessité de disposer d'un plan de formation en début d'année pour l'efficacité des actions à mener ;
- vulgariser le plan de formation adopté.

Le respect de ces mesures constitue une gageure à la mise en œuvre correcte du plan de formation.

### **C. Les solutions à l'inexistence de l'évaluation post-formation.**

La formation n'améliora pas beaucoup le travail des employés, si ceux-ci ne reçoivent jamais de rétroaction sur la qualité de leur travail ou si l'on ne fait pas appel à une vérification de leur compétence à chaque retour de formation, la finalité de la formation étant d'accroître l'efficacité de l'entreprise (ventes accrues, augmentation de la productivité, réduction de l'absentéisme, diminution des pertes...). C'est la raison pour laquelle il urge d'instaurer à BTSA un système d'évaluation capable de rendre compte de l'application réelle des acquis de formation sur le lieu de travail par les formés.

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité de l'individu (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.).

Pour avoir ces renseignements, deux formes d'évaluation sont utilisées :

- l'évaluation informelle consistant pour le supérieur immédiat à porter un jugement sur son agent à la suite d'une formation.
- l'évaluation formelle : il s'agit de mesurer de la façon la plus objective possible, les résultats obtenus par les agents formés. Pour ce faire, il faut revoir les objectifs mesurables fixés pour le programme de formation et la

contribution spécifique du participant après avoir suivi le programme de formation. Pour évaluer cette contribution, on peut se servir des éléments ci-après compilés dans le tableau ci-dessous :

- consulter les dossiers des participants en examinant les différents résultats (sur la productivité, sur le taux d'absentéisme...) afin de déterminer des écarts « avant-après » la période de formation ;
- tester les participants en mesurant, par des examens, les changements apparents dus à la formation ;
- évaluer le rendement des participants : cela est nécessaire seulement si le programme de formation ne peut être mesuré quantitativement (évaluation du travail d'un cadre par exemple) ;
- réaliser de façon discrète une enquête sur la manière dont les formés appliquent les connaissances acquises et les résultats obtenus en matière de performance (méthode différée) ;
- consulter les participants : un questionnaire pourrait être un outil utilisé pour connaître les opinions des gens formés au sujet du programme de formation.

**Tableau n° 17 : Techniques d'évaluation des activités de formation**

Techniques	Mode d'emploi
Questionnaire d'appréciation de la session	Contrôles de connaissances ou test de mise en situation professionnelle
Demandes verbales de commentaire aux participants	Evaluation à chaud
Demandes verbales de commentaires aux supérieurs	Evaluation à froid
Commentaires spontanés des supérieurs	A la tâche
Evaluation du rendement	Entretien professionnel ou d'appréciation
Autres techniques d'évaluation	Informel

Les solutions ci-dessus proposées pour résoudre les problèmes spécifiques identifiés, ne peuvent être une réalité que sous certaines conditions.

## **II. Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude**

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

### **A. Recommandations à l'endroit de la Direction Générale**

Toutes les propositions précédemment faites ne serviront que si les autorités de BTSA perçoivent la place et l'importance des ressources humaines dans leur entreprise. BTSA gagnerait beaucoup à dynamiser ses ressources humaines en améliorant leurs conditions de travail, en leur offrant de meilleures possibilités de développement individuel et collectif, pour espérer en retour une forte motivation au processus de développement de la société.

De même, une implication du personnel en général et des supérieurs hiérarchiques en particulier dans la gestion de la formation à BTSA s'avère nécessaire. En effet, les agents à leur poste de travail, sont les mieux placés pour connaître leurs propres difficultés relatives à l'accomplissement de leurs tâches et leur désir de développement personnel.

Aussi, une amélioration du système d'information et de communication de la société s'impose car au cœur de tout développement, l'information et la communication favorisent les échanges entre les employeurs et les travailleurs. Il urge donc que les responsables revoient le système de communication en place dans l'entreprise afin qu'il permette la bonne circulation de l'information et sa bonne compréhension. Ainsi, la perception des salariés de BTSA sur la définition des besoins de formation et leur indifférence quant à la gestion de la formation pourront être corrigées avec la diffusion systématique et la vulgarisation des plans élaborés.

A tout cela s'ajoute la nécessité pour BTSA à d'une part, mettre à la disposition de la S/DRH, les cadres qualifiés et en nombre suffisant et d'autre part à la doter

des moyens matériels et financiers adéquats leur permettant d'apporter l'appui conseil et logistique nécessaire à la réalisation de la mission et de l'objet social.

### **B. Recommandations à l'endroit de la SDRH**

L'amélioration de la gestion de la formation à BTSA, nécessite un certain nombre d'actions que la SDRH doit mener. Il s'agit de :

- mettre en place une véritable procédure d'élaboration du plan de formation et de gestion de la formation ;
- former les cadres et supérieurs hiérarchiques en matière d'évaluation des actions de formation ;
- appliquer les techniques et outils (fiches de poste, fiche d'identification des besoins, fiches d'évaluation à chaud et à froid...)

Au terme de notre étude, il est important de faire la synthèse de tout ce qui a constitué sa substance, depuis la problématique jusqu'aux approches de solutions en passant par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses. Il nous paraît plus indiqué de le faire à travers un tableau récapitulatif nommé tableau de synthèse de l'étude.

**Tableau n° 18 :** synthèse de l'étude sur « Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation continue à BTSA »

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Solutions et conditions de mise en œuvre
Niveau Général	<b>Problème Général</b> Mauvaise gestion de la formation	<b>Objectif général</b> Contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation	-	-	-	-	Adopter et mettre en œuvre un document de politique de la formation continue du personnel
Niveaux Spécifiques	<b>Problème spécifique1</b> Mauvaise élaboration des plans de formation à BTSA.	<b>Objectif spécifique1</b> Sensibiliser les responsables de BTSA sur l'importance du respect rigoureux des étapes d'élaboration du plan de formation.	<b>Cause spécifique1</b> - La non maîtrise des techniques et outils d'identification et d'analyse des besoins de formation ; -Le non respect des étapes d'élaboration du plan de formation	<b>Hypothèse spécifique1</b> La mauvaise élaboration des plans de formation est due au non respect des étapes d'élaboration du plan de formation.	<b>Causes réelles1</b> Le non respect des étapes d'élaboration du plan de formation.	<b>Diagnostic1</b> La mauvaise élaboration des plans de formation est due au non respect des étapes d'élaboration des plans de formation.	<b>Solution1</b> - Développer les compétences pour assurer une meilleure adéquation profil-emploi ou homme –poste en se servant des techniques et outils recommandés ; - Concevoir un vaste programme de formation qui tient compte des besoins réels de l'entreprise et ceux des travailleurs concernés.
	<b>Problème spécifique 2</b> Mauvaise exécution du plan de formation.	<b>Objectif spécifique2</b> Proposer aux responsables de BTSA, des mesures pour surmonter les difficultés financières et liées à la validation du plan.	<b>Causes spécifiques2</b> - la non validation à bonne date du plan de formation; - l'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants de la société ; - les difficultés financières de l'entreprise	<b>Hypothèses spécifiques2</b> La mauvaise exécution des plans de formation est due à la non validation à bonne date des plans et aux difficultés financières.	<b>Causes réelles2</b> - la non validation à bonne date du plan de formation ; -les difficultés financières.	<b>Diagnostic2</b> La mauvaise exécution des plans de formation est due à la non validation à bonne date des plans de formations et aux difficultés budgétaires et financières de l'entreprise.	<b>Solution2</b> - Faire à chaque début d'année un travail prévisionnel pour déterminer le minimum de formations à retenir en fonction des capacités de trésorerie ; - Négocier un plan de paiement avec les formateurs à qui l'entreprise doit pour un échelonnement de leur paiement. - Sensibiliser les responsables sur la nécessité de disposer d'un plan au début de l'année.
	<b>Problème spécifique3</b> Inexistence de l'évaluation post-formation.	<b>Objectif spécifique3</b> Suggérer la mise en place d'un système d'évaluation post-formation.	<b>Cause spécifique3</b> La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.	<b>Hypothèse spécifique3</b> L'inexistence d'évaluation post-formation est due à la non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.	<b>Causes réelles3</b> La non maîtrise des techniques d'évaluation post-formation.	<b>Diagnostic3</b> L'inexistence d'une évaluation post-formation est due à la non maîtrise des techniques d'évaluation après formation.	<b>Solution3</b> Réaliser l'évaluation pédagogique et post-formation en vue d'apprécier le niveau de satisfaction et les effets de la formation sur les situations de travail.

## CONCLUSION

Le potentiel humain d'une entreprise constitue le sous-bassement de son développement. Ainsi, la mise en place d'une politique rigoureuse destinée à valoriser au mieux ses ressources humaines existantes qui doit demeurer une priorité, sous-entend la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités et de moyens appropriés dont la formation.

Nos investigations à BTSA, lieu de notre stage, nous ont révélé l'existence de certaines insuffisances en matière de formation. Parmi ces insuffisances, nous avons choisi trois (03) problématiques regroupées sous le problème général de la mauvaise gestion de la formation à BTSA, sur lequel nous avons basé notre travail. Ces problématiques sont relatives à :

- la mauvaise élaboration des plans de formation à BTSA ;
- la mauvaise exécution des plans de formation ;
- l'inexistence de l'évaluation post-formation.

Toutes ces insuffisances ne permettent pas de cerner la raison d'être de la formation, d'orienter le choix du contenu et des méthodes d'enseignement (avant la formation), et la manière dont ces formations pourront être appréciées au retour des stagiaires.

C'est pourquoi, nous avons retenu comme objectif général, de contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation à BTSA. Aussi, avons-nous fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques identifiés. Les causes supposées nous ont conduit à formuler des hypothèses dont la vérification, à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous a permis d'établir un diagnostic en termes d'obstacles et des freins à la bonne gestion de la formation.

En effet, les employés peuvent chercher à éviter l'obsolescence des compétences ou à augmenter leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes afin de favoriser leur croissance et l'atteinte de leurs objectifs.

En tenant compte des éléments du diagnostic établi et dans le souci d'améliorer la pratique de formation des travailleurs de BTSA, nous avons proposé des approches de solutions et fixer les conditions de leur mise en œuvre.

Dans le cadre de la résolution de ce problème, il est important que BTSA se dote de moyens suffisants pour la mise en œuvre conséquente des propositions formulées ci-dessous :

- adopter une méthode rationnelle de détermination des besoins de formation ;
- adopter et appliquer les méthodes et outils d'élaboration d'un plan de formation ;
- veiller à bien élaborer et à temps le plan de formation ;
- veiller à sa bonne évaluation et à sa vulgarisation ;
- instaurer une démarche de rédaction efficace du cahier des charges de la formation;
- instaurer un système d'évaluation reposant sur les techniques suivantes : observation, questionnaire et entretien ;
- faire réaliser l'évaluation pédagogique et post-formation en vue d'apprécier le niveau de satisfaction et les effets de la formation sur les situations de travail.

Le changement attendu de la mise en œuvre de ces solutions n'est toutefois, possible que si BTSA dotait principalement la Sous-Direction des Ressources Humaines des moyens humains, matériels et financiers adéquats pour son fonctionnement efficient. En outre la question de la privatisation devra être résolue dans un meilleur délai afin de libérer les énergies, car cette situation hante les esprits des employés et freine les ardeurs et la volonté des responsables.

Certes, les formations ont pour objectif d'améliorer les prestations et le comportement des travailleurs et par ricochet la productivité et l'image de l'entreprise.

Cependant, il est essentiel d'établir si les lacunes observées sont dues à un manque de qualification ou à un manque de motivation, ou si elles sont liées aux conditions de travail. L'exploration et la résolution des problèmes inhérents à ces domaines d'activités de Gestion des Ressources Humaines contribueront à mieux appréhender la dimension humaine dans la stratégie de management de l'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I/ OUVRAGES GENERAUX**

- CITEAU, J.P., (2000) : « Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Armand Colin, 227 pages ;
- MEIGNANT, A., (1995) : « Les compétences de la fonction ressources humaines » Editions Liaisons, 152 pages ;
- PERETTI, J. M., (2003-2004) : « Gestion des ressources humaines », 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 284 pages ;
- ST-ONGE, S. et al., (2004) : « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages ;

### **II/ OUVRAGES SPECIALISES**

- DENNERY, M., (1999) : « Piloter un projet de formation », 4<sup>ème</sup> Edition, Paris ;
- MEIGNANT, A., (1995) : « Manager la formation », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages ;

### **III/ TEXTE JURIDIQUE**

Convention Collective de Travail du 19 janvier 2009, applicable au personnel de BTSA ;

### **IV/ MEMOIRES**

- AKOBI, B., (2007) : « Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou ? », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;
- ALITONOU Sophie épouse DASSI, (2009) : « Contribution à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation post-formation dans les entreprises béninoises : cas de la SOBEMAP », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;
- BADOU Christelle Inès Dèlomey, (2010) : « Contribution à l'amélioration du Système de Gestion de la Formation au MPDEPP-CAG », mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Ressources Humaines, ENAM-UAC ;

### **V/ Sites internet**

- [www.anfh.asso.fr/plan\\_de\\_formation](http://www.anfh.asso.fr/plan_de_formation) (consulté le 18/01/2011) ;
- [www.upmc.fr/politique\\_de\\_formation](http://www.upmc.fr/politique_de_formation) (consulté le 22/01/2011).

## ANNEXES

### Annexe n° 1 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'ENAM, nous avons choisi, à l'occasion de notre stage pratique à BTSA, de mener notre réflexion sur le thème : « Contribution à l'amélioration de la pratique de la formation à BTSA ».

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

#### **I. Question préliminaire**

1) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

#### **II. Elaboration du Plan de Formation**

2) L'analyse des besoins de formation est-elle prise en compte dans la détermination des besoins à BTSA? .....

3) Pensez-vous que les besoins de formation sont ils bien identifiés ? .....

4) Votre poste de travail est-il décrit ? Oui  Non

5) Parvenez-vous à assumer toutes les compétences liées à votre poste de travail ?

Oui  Non

6) Depuis votre embauche, avez-vous bénéficié d'au moins une formation ?

OUI  NON  Si non, pourquoi ? .....

7) Comment identifie-t-on les besoins de formation à BTSA?

Sur la base des choix opérés par les travailleurs eux-mêmes

Sur la base des thèmes répertoriés par la section gestion de la formation

8) Pensez-vous que ces méthodes permettent de bien identifier les besoins de formation dans votre entreprise? Oui  Non

9) Pensez-vous que les formations sont décidées dans le but de combler les problèmes de formation détectés lors de l'évaluation annuelle des performances ? Oui  Non

10) Les nouvelles connaissances, habiletés et attitudes acquises lors des formations sont toujours celles dont vous avez vraiment besoin ? Oui  Non

11) Bénéficier d'une formation découle :

Des besoins de BTSA

Des relations personnelles qu'entretient l'agent avec la hiérarchie

12) Existe-t-il des critères permanents de sélection des participants à la

formation ? .....

13) Sur quelle (s) base (s) est faite selon vous la sélection des thèmes, des bénéficiaires et des formateurs ? .....

14) Les responsables vous ont-ils défini des objectifs avant votre départ en formation ?  
 Oui  Non

15) Les formations dont vous avez bénéficié correspondent-elles à vos besoins ?  
 Oui  Non

16) La détermination des objectifs de formation se fait-elle avant toute décision d'action en formation ? Oui  Non

### III. Exécution du Plan de Formation

17) Selon vous, toutes les actions de formation prévues au plan de formation pour une année sont-elles toujours exécutées ? Oui  Non

18) Quelles sont les entraves à la bonne exécution des plans de formation ?

- La non validation à bonne date des plans
- L'annonce de la privatisation et l'absence de volonté des dirigeants de l'entreprise
- Les difficultés budgétaires et financières

### IV. Evaluation post-formation

19) Les agents sont-ils évalués à leur retour de formation ?  
 Oui  Non

20) A votre avis, l'inexistence d'évaluation des résultats de formation a pour cause :

La non clarification des responsabilités

La non définition des objectifs

Non maîtrise des techniques d'évaluation des résultats de formation

21) Avez-vous été évalué une fois après formation? Oui  Non

Si non pourquoi ?.....

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

Oui  Non

23) Que pensez-vous de la mise en place d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation à BTSA ? .....

24) Ce mécanisme peut-il influencer la productivité de l'entreprise ? Oui  Non

### V. Appréciations du système de formation et propositions d'amélioration

25) Quelles sont vos appréciations sur la pratique actuelle de la formation ?.....

26) Quelles sont vos propositions d'amélioration ?.....

**Annexe n° 2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

**I. Question préliminaire**

1) Quelle fonction exercez-vous à BTSA ?

Directeur

Chef Service

Chef Division

**II. Elaboration du plan de formation**

2) Quelle place occupe la formation parmi vos actions de régulation .....

3) les formations dont vous avez bénéficiées correspondent-elles à vos besoins ? Si non, quelle est selon vous, la cause de la mauvaise élaboration des plans de formation ?

- Non maîtrise des techniques et outils d'identification des besoins de formation

- le non respect des étapes d'élaboration du plan de formation

4) Comment identifiez-vous les besoins de formation ?

- Questionnaire adressé aux agents en vue du recueil de leur besoin en formation

- Gestion prévisionnelle des ressources humaines

- Objectifs de BTSA

**III. Exécution du plan de formation**

5) Quelles sont les entraves à la bonne exécution du plan de formation ?

- Non validation à bonne date du plan de formation
- Annonce de la privatisation et manque de volonté des dirigeants
- Les difficultés budgétaires et financières

**IV. Evaluation**

6) Selon vous, est-il important d'évaluer les agents à leur retour de formation ? .....

7) A votre avis, l'inexistence d'évaluation post-formation a pour cause :

La non définition des objectifs

La non clarification des responsabilités

La non maîtrise des techniques d'évaluation

8) Avez-vous été évalué une fois après formation? OUI  NON

Si Non, pourquoi ?.....

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

NON

10) Que pensez-vous de la mise en place d'un mécanisme d'évaluation des actions de formation à BTSA ? .....

11) Ce mécanisme peut-il influencer la productivité de l'entreprise ? OUI  NON

MERCI



**Annexe n° 4 : FICHE DE POSTE**

INTITULE		
POSITIONNEMENT (N+1)		
POSITIONNEMENT (N-1)		
FINALITE		
MISSIONS		
ACTIVITES		
DOCUMENTS DE REFERENCE A UTILISER		
CONDITIONS DE TRAVAIL		
FORMATION (ou diplôme requis)		
SAVOIR		
SAVOIR-FAIRE		
SAVOIR-ETRE	Capacité d'écoute, discrétion, capacité à travailler en concertation et en complémentarité, à s'adapter à des publics diversifiés, à réagir avec pertinence aux situations d'urgence, sens de la rigueur.	
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	03 années dans un poste similaire.	
PROFIL D'OCCUPATION	Grande disponibilité, horaires irréguliers.	
Date de la rédaction du poste	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du titulaire du poste :

## **Annexe n° 5 : Grille d'entretien d'analyse des besoins**

Vous remplirez ce modèle de grille avec les personnes concernées par la demande.

**Nom, prénom et service du salarié entretenu :**

**Date de l'entretien :**

### **Les éléments déclencheurs**

Dans quel contexte se situe votre demande ?

*Evolution du service, nouvelle organisation du travail, nouveaux équipements, etc...*

Quelle est la situation (problème) devant être améliorée ?

Quelles seraient les conséquences pour l'entreprise si cette situation n'évoluait pas ?

### **Les motifs de la demande**

Qu'est-ce qui justifie la demande ?

La formation est-elle la réponse la plus appropriée ? Un changement d'organisation ne serait-il pas aussi efficace ?

Quel est votre projet de développement de compétences ?

### **Les objectifs de la formation**

Quelles sont les compétences à développer ?

Quels sont les résultats concrets attendus ?

Qu'est-ce qui vous permettrait de juger l'action réussie ?

### **Les données et contraintes organisationnelles**

Quel public est concerné ? (*nombre et profil*)

Dans quel délai la formation doit-elle se dérouler ?

Quelle durée de formation souhaitez-vous ?

Où souhaitez-vous que la formation ait lieu (sur place ou à l'extérieur) ?

Les futurs formés sont-ils favorables au suivi d'une formation ?

**La formation est-elle la bonne réponse aux besoins :**    Oui     Non

**Si oui, pourquoi ?**.....

**Si non, pourquoi ?**.....

**Annexe n° 6 : Exemple de fiche individuelle de relevé de besoins  
par le chef de service**

Département / service interviewé : DAF le: .....

Nom : ..... Prénom : ..... Fonction / poste : .....

**1 – Quelle est l'action souhaitée ? :**

**2 - Comment le besoin a-t-il été identifié ?**

- Demande personnelle : Oui Non

- Initiative de votre part Oui Non

Suite à l'évaluation annuelle : Suite à un audit :

Suite à un stage : Suite à un entretien :

Suite aux résultats sur objectifs :

Autre : .....

**3 – Quels indicateurs justifient la demande ?**

Difficultés à rédiger les courriers, notamment pour accompagner les dossiers de reporting au niveau du groupe.

**4 – Quels sont les objectifs que vous souhaitez atteindre par cette action ? Préciser les résultats chiffrés ou comportementaux attendus ?**

Obtenir de l'autonomie dans la rédaction des courriers en anglais pour le groupe

**5 - La personne est-elle au courant de la demande de formation la concernant ?**

**Oui Non**

6 Savez-vous si la personne souhaite cette formation ? Oui Non

7 - Comment cette formation peut-elle s'intégrer dans son parcours personnel ? Peut-elle être intégrée dans une période de professionnalisation ?

Le perfectionnement dans la connaissance de l'anglais peut me permettre d'évoluer au sein du groupe et notamment à l'étranger

8 - Comment cette formation répond elle aux objectifs du service ?

Les reporting sont mensuels, mon autonomie en anglais est donc indispensable pour permettre à mon assistante de traiter d'autres dossiers.

9 - En quoi cette formation s'inscrit-elle dans les projets de développement futurs de l'entreprise ?

Le groupe est de plus en plus présent dans le contrôle des comptes de notre filiale, et il le sera encore plus dans les années à venir

10 - Quels sont les manques et les risques encourus sans cette action ?

Perte de temps, risques de mauvaise compréhension avec le contrôleur de gestion du groupe.

11 – Quelles sont les autres ressources dans le département / service ou dans d'autres organisations qui pourraient subvenir au besoin (possibilité d'organisation différente, de tutorat, ...)

C'est le cas aujourd'hui, c'est l'assistante qui finalise les courriers en anglais

12 – La formation est-elle la bonne réponse au besoin exprimé ? *Oui*

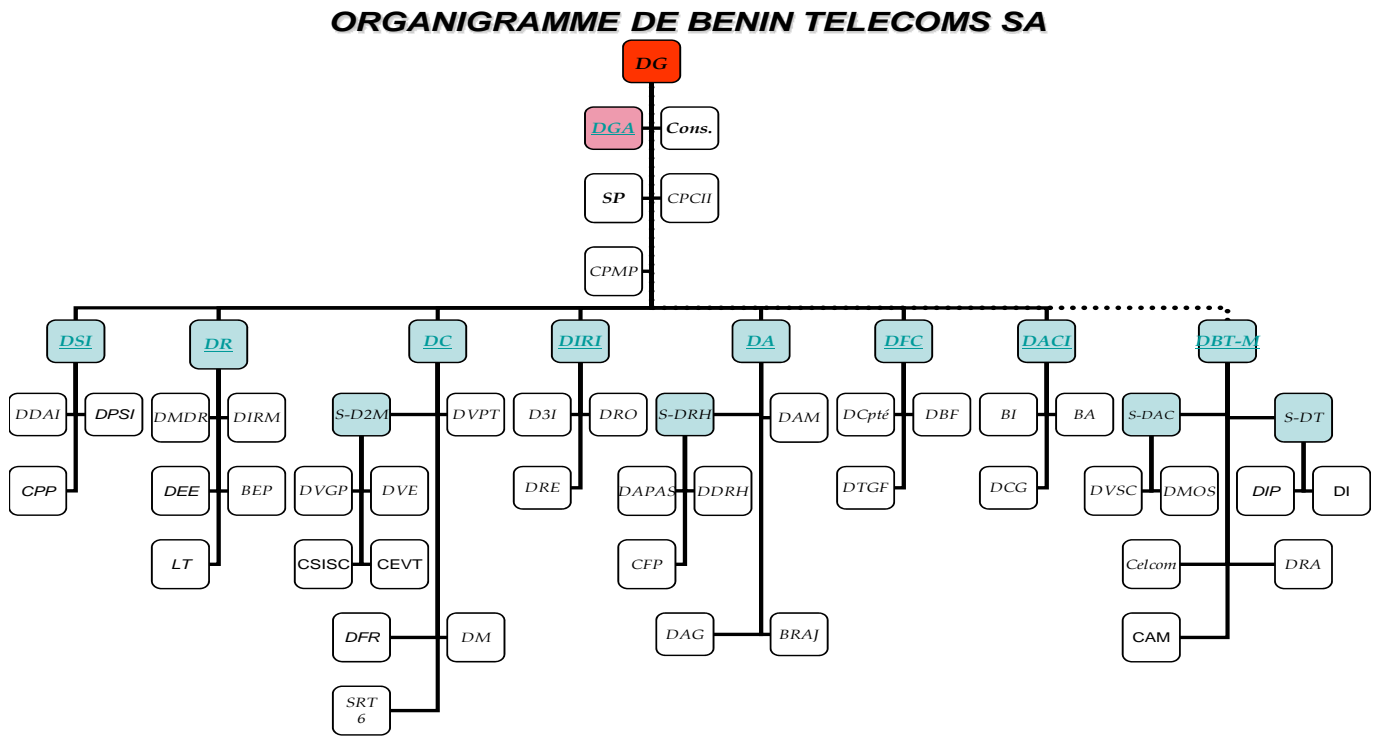
13 – Si oui s'agit-il d'une formation :

D'adaptation au poste ? De maintien des connaissances ?

D'acquisition de connaissances ? D'évolution dans l'emploi ?

De développement personnel ?

Annexe n° 7 : Organigramme de Bénin Télécoms SA



**LEGENDE :**

- DG** : Direction Générale
- DGA** : Direction Générale Adjoint
- SP** : Secrétariat Particulier
- Cons.** : Conseillers
- CPMP** : Cellule de Passation des Marchés Publics
- CPCII** : Cellule du Protocole et de la Communication Interne et Institutionnelle
- DSI** : Direction des Systèmes d'Information
- DDAI** : Division Développement des Applications Informatiques
- DPSI** : Division Production et Sécurité Informatique
- DIRM** : Division Infrastructures Réseaux Multimédia
- DR** : Direction des Réseaux
- DMDR** : Division Maintenance et Développement des Réseaux
- DEE** : Division Energie et Environnement

<b>BEP</b>	: Bureau des Etudes et de la Planification
<b>LT</b>	: Laboratoire des Télécommunications
<b>DC</b>	: <b>Direction Commerciale</b>
<b>S-D2M</b>	: Sous-Direction du Multimédia
<b>DVGP</b>	: Division Vente Grand Public
<b>DVE</b>	: Division Vente Entreprise
<b>CEVT</b>	: Cellule Etudes et Veille Technologique
<b>CSISC</b>	: Cellule Suivi des Installations et Support Client
<b>DVPT</b>	: Division Vente Produit Téléphoniques
<b>DFR</b>	: Division Facturation et Recouvrement
<b>DM</b>	: Division Marketing
<b>SRT</b>	: Services Régionaux des Télécommunications
<b>CCP</b>	: Cellule Communication Produit
<b>DIRI</b>	: <b>Direction de l'Interconnexion et du Réseau International</b>
<b>D3I</b>	: Division des Infrastructures de l'International et de l'Interconnexion
<b>DRO</b>	: Division des Relations avec les Opérateurs
<b>DRE</b>	: Division Relations Extérieures
<b>DA</b>	: <b>Direction de l'Administration</b>
<b>S-DRH</b>	: Sous-Direction des Ressources Humaines
<b>DAPAS</b>	: Division Administration du Personnel et Affaires Sociales
<b>DDRH</b>	: Division Développement des Ressources Humaines
<b>CFP</b>	: Centre de Formation Professionnelle
<b>DAG</b>	: Division Affaires Générales
<b>DAM</b>	: Division Approvisionnements et Matériels
<b>BRAJ</b>	: Bureau de la Règlementation et des Affaires Juridiques
<b>DFC</b>	: <b>Direction Financière et Comptable</b>
<b>DCpté</b>	: Division Comptabilité
<b>DBF</b>	: Division Budget et Fiscalité
<b>DTGF</b>	: Division Trésorerie et Gestion Financière

<b>DACI</b>	<b>: Direction de l'Audit et du Contrôle Interne</b>
<b>BI</b>	<b>: Bureau de l'Inspection</b>
<b>BA</b>	<b>: Bureau de l'Audit</b>
<b>DCG</b>	<b>: Division Contrôle de Gestion</b>
<b>DBTM</b>	<b>: Direction de Bénin Télécoms Mobile</b>
<b>S-DACM</b>	<b>: Sous-Direction des Affaires Commerciales et du Marketing</b>
<b>DVSC</b>	<b>: Division Ventes et Service à la Clientèle</b>
<b>DMOS</b>	<b>: Division Marketing et Offres Spéciales</b>
<b>S-DT</b>	<b>: Sous Direction Technique</b>
<b>DIP</b>	<b>: Division des Infrastructures et de la Planification</b>
<b>DRA</b>	<b>: Division des Ressources et de l'Administration</b>
<b>Cel.Com</b>	<b>: Cellule Communication</b>
<b>CAM</b>	<b>: Centre d'Appels Multiservices</b>

<b>TABLE DES MATIERES</b>	
IDENTIFICATION DU JURY	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENT	iii
LISTE DES SIGLES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
RESUME	vii
GLOSSAIRE	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : De la présentation de BTSA au ciblage de la problématique	3
Section I : De la présentation de BT-SA et de l'état des lieux	3
Paragraphe 1 : Présentation, organisation et attributions de Bénin Télécoms SA	4
I- Présentation de Bénin Télécoms SA	4
A- Historique	4
B- Mission et statut Juridique	6
1- Missions et activités	6
2- Statut Juridique	6
II- Organisation et attributions de Bénin Télécoms SA	6
A. Le Conseil d'Administration	6
B. La Direction Générale	7
C. Les Directions Techniques	8
III- Les Ressources de Bénin Télécoms SA	13
A- Les ressources matérielles	13
B- Les ressources financières	13
C- Les Ressources Humaines	13
Paragraphe 2 : Contexte de l'étude et état des lieux de base	18
I- Contexte de l'étude et environnement de BTSA	18
II- La gestion des ressources humaines à BTSA	20
A- Le recrutement	20
B- La carrière	22
C- La pratique de formation	23
D- Les conditions matérielles du travail	25
III- Inventaire des éléments de l'état des lieux	26

	90
A- Inventaire des atouts	26
B- Inventaire des faiblesses	26
Section 2 : Ciblage de la problématique	27
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	27
I- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	28
II- Spécification de la problématique	29
Paragraphe 2 : Détermination de la vision de résolution de la problématique spécifiée	30
I- Approche théorique de résolution du problème général	30
II- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques	31
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions	34
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	34
Paragraphe1 : Des objectifs à la revue de littérature	34
I- Objectifs de l'étude et formulation des hypothèses	34
A- Fixation des objectifs	34
1- Objectif Général	34
2- Objectifs Spécifiques	34
B- Causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution	35
C- Tableau de bord de l'étude (TBE)	38
II- Revue de littérature relative à la problématique	40
A- Concept de formation	40
B- Point des connaissances sur le problème de la mauvaise élaboration des plans	42
C- Point des connaissances sur le problème de la mauvaise exécution des plans	44
D- Point des connaissances sur le problème de l'inexistence d'évaluation post-formation	45
1- Les quatre niveaux de l'évaluation post-formation	46
2- Les méthodes d'évaluation de la formation	47
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	48
I- Approche empirique	48
A- Objectifs de la collecte des données	48
B- Méthodes de la collecte des données	48
1- L'observation	48
2- Les entretiens	49

---

	91
3- Enquête documentaire	49
C- L'échantillon de l'enquête	49
D- Spécification des données	50
E- Dépouillement et présentation des données	50
II- Approche théorique	51
A- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise élaboration des plans de formation	51
B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise exécution des plans de formation	51
C- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'une évaluation post-formation	52
Section 2 : Des enquêtes, de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	52
Paragraphe 1 : De la collecte et de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic	52
I- Collecte des données	52
A- Préparation et réalisation de la collecte	53
B- Réalisation de la collecte	53
C- Difficultés rencontrées et limites des données	53
II- Présentation et analyse des résultats de collecte des données	53
A- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1	54
B- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2	57
C- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3	59
III- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	60
A- Vérification des hypothèses	61
1- Degré de vérification de l'Hypothèse n°1	61
2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2	61
3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3	63
B- Etablissement du diagnostic	63
1- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	63
2- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	63
3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	63
Paragraphe 2 : La mise en place d'une stratégie de gestion efficace de la formation	64
I- Les Approches de solutions aux différents problèmes identifiés	65

---

	92
A- Les solutions à la mauvaise élaboration des plans de formation	65
1- L'identification et l'analyse des besoins de formation	65
2- Le choix des thèmes, des bénéficiaires et des formateurs	67
3- La maîtrise du coût de la formation	67
B- Les solutions à la mauvaise exécution des plans de formation	68
C- Les solutions à l'inexistence d'évaluation post-formation	69
II- Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude	71
A- Recommandations à l'endroit de la Direction Générale	71
B- Recommandations à l'endroit de la SDRH	72
CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES	78
TABLE DES MATIERES	89