



REPUBLIQUE DU BENIN

Fraternité Justice Travail



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université d'Abomey-Calavi

Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

Mémoire de fin de formation au cycle II pour l'obtention du
diplôme d'Administrateur des Ressources Humaines

4^{ème} Promotion

Option : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

Sujet :

**LA GESTION DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE
A BENIN TELECOMS S.A**

Réalisé et présenté par :

Espérance N'yanwèi OBONTE épouse NATTA

Sous la direction de :

Tuteur de stage

M. KORA Chabi Séké
Directeur de l'Administration
Bénin Télécoms sa.

Maître de Mémoire

M. DAVOH Martin
Enseignant à l'ENAM

Année Académique : 2007 – 2009

IDENTIFICATION DU JURY

Président : YEHOUEYOU Denis

Vice-président : SASSE Flavien

Membre : HOUNTON ADJA Nicolas

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACE

A

- *Mon cher époux Kuyema Armand NATTA ;*
- *Mes chers enfants Yohanan Eldaa et Grâce Evodie ;*

Je vous dédie ce mémoire, symbole de mon attachement à vous comme épouse et mère, vous qui avez accepté le sacrifice qu'a nécessité cette formation.

Espérance N'yanwèi OBONTE NATTA

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à :

- Monsieur Martin DAVOH, qui avez accepté de suivre cette étude nonobstant vos nombreuses occupations ;
- Tous les membres du corps professoral et le personnel administratif, technique et de service de l'ENAM ;
- Monsieur KORA Chabi Séké, Directeur de l'Administration de Bénin Télécoms SA, pour tous les sacrifices consentis ;
- Monsieur YEKO Boni Michel, Directeur Commercial de Bénin Télécoms SA, les mots me manquent pour exprimer toute ma gratitude ;
- Messieurs TCHOKANAKA Valentin et SALANON J. Bienvenu, Chefs Service Régional des Télécommunications du Borgou et de l'Alibori à la retraite ;
- Messieurs Patrice-Péchin ADJIWANOU, Bienvenu KPOHONNOU, Souaïbou KODA et tous les collaborateurs de Bénin Télécoms SA, qui avez contribué de diverses manières à la réalisation de cette étude ;
- Monsieur Djibril BACHABI, mes prières de bénédictions vous accompagnent ;
- La famille LASSISSI Waïdi, pour votre soutien indéfectible ;
- Monsieur Joel SENA, Directeur des Ressources Humaines du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, pour votre appui multiforme ;
- Mes parents, je veux nommer les familles :
 - OBONTE Michel, N'DA BETEKOU Joséphine et AMEGAN Rigobert,
 - NATA Sylvia et TIAMOU Julien,

qui ne vous laissez jamais de m'accompagner quand je traverse les moments de brise légère ou de tempête, que ce document soit le fruit de vos efforts consentis.

LISTE DES SIGLES

AC	: Agent Conventionné
APE	: Agent Permanent de l'Etat
BA	: Bureau de l'Audit
BEP	: Bureau des Etudes et de la Planification
BI	: Bureau de l'Inspection
BRAJ	: Bureau de la Règlementation et des Affaires Juridiques
BT-sa	: Bénin Télécoms société anonyme
CA	: Conseil d'Administration
C.Com	: Cellule Communication
CEVT	: Cellule Etudes et Veille Technologique
CEPAG	: Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des Entreprises
CFP	: Centre de Formation Professionnelle
Cons.	: Conseillers
CPMP	: Cellule de Passation des Marchés Publics
CSISC	: Cellule Suivi des Installations et Support Client
D3I	: Division des Infrastructures de l'International et de l'Interconnexion
DA	: Direction de l'Administration
DACI	: Direction de l'Audit et du Contrôle Interne
DAG	: Division Affaires Générales
DAM	: Division Approvisionnements et Matériels
DAPAS	: Division Administration du Personnel et Affaires Sociales
DBF	: Division Budget et Fiscalité
DBTM	: Direction de Bénin Télécoms Mobile
DC	: Direction Commerciale
DCG	: Division Contrôle de Gestion
DCpté	: Division Comptabilité
DDAI	: Division Développement des Applications Informatiques
DDRH	: Division Développement des Ressources Humaines
DEE	: Division Energie et Environnement
DFC	: Direction Financière et Comptable
DFR	: Division Facturation et Recouvrement
DG	: Directeur (ion) Général (e)
DGA	: Directeur Général Adjoint
DIP	: Division des Infrastructures et de la Planification
DIRI	: Direction de l'Interconnexion et du Réseau International
DIRM	: Division Infrastructures Réseaux Multimédia

DM	: Division Marketing
DMDR	: Division Maintenance et Développement des Réseaux
DMOS	: Division Marketing et Offres Spéciales
DPSI	: Division Production et Sécurité Informatique
DR	: Direction des Réseaux
DRA	: Division des Ressources et de l'Administration
DRE	: Division Relations Extérieures
DRO	: Division des Relations avec les Opérateurs
DSI	: Direction des Systèmes d'Information
DTGF	: Division Trésorerie et Gestion Financière
DVE	: Division Vente Entreprise
DVGP	: Division Vente Grand Public
DVPT	: Division Vente Produit Téléphoniques
DVSC	: Division Ventes et Service à la Clientèle
LT	: Laboratoire des Télécommunications
OPT	: Office des Postes et Télécommunications
RH	: Ressources Humaines
S-D2M	: Sous-Direction du Multimédia
S-DACM	: Sous-Direction des Affaires Commerciales et du Marketing
S-DRH	: Sous-Direction des Ressources Humaines
S-DT	: Sous-Direction Technique
SP	: Secrétariat Particulier
SRT	: Services Régionaux des Télécommunications
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

LISTE DES TABLEAUX

N°d'ordre	INTITULE	Page
1	Effectif des Cadres répartis par catégorie et par sexe	10
2	Effectif des Agents de Maîtrise répartis par catégorie et par sexe	10
3	Effectif des Agents d'Exécution répartis par catégorie et par sexe	11
4	Répartition de l'effectif total du personnel par catégorie et par sexe	11
5	Répartition de l'effectif total du personnel par tranches d'âge et par sexe	11
6	Répartition de l'effectif total du personnel par ancienneté et par catégorie	12
7	Répartition de l'effectif total par structure	12
8	Fiche d'identité de Bénin Télécoms sa	20
9	Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et par problématique	34
10	Tableau de bord de l'étude sur la gestion de la mobilité professionnelle	48
11	Avis des enquêtés sur l'exploitation des résultats d'évaluation	55
12	Avis des enquêtés sur le désir de changement de poste	56
13	Avis des enquêtés sur le motif du changement de poste	56
14	Avis des enquêtés sur la satisfaction professionnelle	57
15	Avis des enquêtés sur l'épanouissement professionnel	57
16	Avis des enquêtés sur les causes des absences	59
17	Avis des enquêtés sur la gestion des congés	59
18	Avis des enquêtés sur la jouissance des congés pour événements familiaux	61
19	Tableau de synthèse de l'étude	70

LISTE DES GRAPHIQUES

N°d'ordre	INTITULE	PAGE
1	Diagramme de l'effectif total du personnel par catégorie	11
2	Représentation graphique de l'opinion des enquêtés sur l'évaluation	55
3	Représentation graphique des enquêtés sur le désir de changement de poste	56
4	Représentation graphique des avis des enquêtés sur le motif du changement de poste	56
5	Représentation graphique des avis des enquêtés par rapport à la satisfaction professionnelle	57
6	Représentation graphique des avis des enquêtés sur l'épanouissement professionnel	58
7	Représentation graphique des avis des enquêtés sur les causes des absences	59
8	Représentation graphique des avis des enquêtés sur la gestion des congés	60
9	Représentation graphique des avis des enquêtés sur la jouissance des congés pour événements familiaux	61

RESUME

La société Bénin Télécoms S.A. est une entreprise publique à caractère industriel et commercial qui, grâce à ses activités et à son personnel, apporte beaucoup à l'économie du Bénin. Connaître et satisfaire les besoins et les attentes des employés en vue de maximiser leur potentiel et optimiser le rendement de BT- S.A, est le but ultime de ce travail.

En effet, cette étude intitulée « La Gestion de la Mobilité Professionnelle à Bénin Télécoms S.A.» a pour finalité de :

- analyser les forces et les faiblesses ainsi que les écueils dans la prise des décisions d'affectation et de nomination des agents ;
- apprécier l'impact des absences sur le rendement des employés et le fonctionnement du service ;
- proposer des mesures adéquates pour parvenir à une meilleure gestion des effectifs et des compétences dans le temps et dans l'espace et partant assurer un développement de la carrière du personnel.

Ainsi, nous sommes donc partie des problèmes suivants :

- Gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle ;
- Gestion non efficiente des absences (congés et repos).

Pour mieux orienter nos recherches, nous avons formulé les hypothèses selon lesquelles :

- l'inefficacité de la gestion des mobilités horizontale, verticale géographique et fonctionnelle du personnel est due à la non disponibilité du répertoire des emplois et des compétences et au mauvais système de pilotage du comblement des emplois vacants. Autrement dit, la situation se justifie par l'absence d'un texte de politique de mobilité et de plan de carrière, la non instauration d'une gestion

prévisionnelle des emplois et compétences, la non définition et le non respect du délai minimum de séjour au poste.

- la gestion non efficiente des absences est due à divers événements qui perturbent la jouissance des congés et paralysent le fonctionnement des services (mauvais déploiement des effectifs, maladie, maternité, absences non justifiées).

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons fait une enquête par sondage basé sur des techniques d'échantillonnage, de questionnaire, d'entretiens et d'observation directe.

Au terme de cette enquête, le diagnostic établi a confirmé toutes les hypothèses.

Nous avons par la suite proposé de solutions visant à résoudre les problèmes constatés et rendre pratique la mise en œuvre des solutions proposées.

Ces suggestions visent à :

- sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés aux droits des travailleurs en matière de libre circulation des personnes ;
- développer l'échange de bonnes pratiques relatives aux expériences de mobilité ;
- renforcer le socle des connaissances (études, enquêtes, statistiques) autour des flux de mobilité au Bénin en général et à BT-sa en particulier, des obstacles à la mobilité des travailleurs ainsi que les motivations qui poussent certains à entreprendre la mobilité.

SOMMAIRE	PAGE
DECLARATION D'ENGAGEMENT	I
DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES SIGLES	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES GRAPHIQUES	VI
RESUME	VII
INTRODUCTION	1
Chapitre I : Aperçu général sur Bénin Télécoms -S.A	3
Section 1 : Identification, activités et ressources de Bénin Télécoms	3
Paragraphe 1 : Identification, historique et statut juridique de Bénin Télécoms -S.A	3
Paragraphe 2 : Activités et ressources de Bénin Télécoms -S.A	6
Section 2 : Structure organisationnelle Bénin Télécoms -S.A	13
Paragraphe 1 : Les organes délibérants et de contrôle	13
Paragraphe 2 : L'organe exécutif : la Direction Générale	15
Chapitre II : Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique	21
Section 1 : De la présentation de la S/DRH, aux observations du stage et Problématique de l'étude	21
Paragraphe 1 : Organisation du stage et présentation de la S/DRH	21
Paragraphe 2 : Travaux effectués, observations de stage et Problématique de l'étude	27
Section 2 : Revue de littérature et Méthodologie de recherche	39
Paragraphe 1 : Revue de littérature, objectifs et hypothèses de recherche	39
Paragraphe 2 : Méthodologie de Recherche	49
Chapitre III : Analyse du système de gestion de la mobilité et approches de solution	55
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	55
Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête	55
Paragraphe 2 : Analyse des résultats de l'enquête	62
Section 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre	66
Paragraphe 1 : Suggestions	66
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	68
CONCLUSION	71
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES	74
TABLE DES MATIERES	78

INTRODUCTION

Les ressources humaines représentent un facteur très important dans la mise en œuvre de toute stratégie visant le bon fonctionnement et la compétitivité des entreprises et des organisations. Ainsi, comme l'a souligné Judith GLIDJA (in la mobilité des cadres dans les entreprises béninoises : causes et approches de solutions, mémoire de DEA en sciences de gestion, UAC, 2003), « les entreprises doivent adopter des stratégies visant à favoriser l'innovation, la flexibilité, la polyvalence ou l'employabilité des salariés ». Il importe donc que les entreprises utilisent de façon efficiente les compétences des employés en vue d'accroître leur rendement et leur productivité.

Pour ce faire, le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction des besoins est essentielle à la réussite de l'entreprise. Connaître ses attentes, ses besoins d'employabilité, d'épanouissement, d'équité et d'écoute constitue pour les dirigeants d'entreprise les grands défis à relever ou une préoccupation majeure. Au nombre de ses aspirations, il y a également le besoin de connaître une mobilité professionnelle sous toutes ses formes pour pouvoir accomplir correctement ses tâches et être assez efficace pour les postes de travail qui répondent à son profil.

La société Bénin Télécoms SA (BT-SA) n'échappe pas à cette règle. En effet, cette société se trouve aujourd'hui dans un environnement socio-économique complexe et concurrencé. Face à cette situation, elle ne peut que compter sur des ressources humaines disponibles à travers leurs compétences et leurs performances pour améliorer les prestations qu'elle offre.

Pour maximiser le potentiel et le rendement de ses employés, la société BT-SA s'efforce de créer un cadre et des conditions adéquates permettant aux travailleurs de donner le meilleur d'eux-mêmes et de contribuer par ricochet à la création de la richesse. Elle assure les mouvements du personnel pour satisfaire les besoins en personnel soit par nécessités de service ou sur demandes formulées par les travailleurs.

Dans le but de maîtriser et d'évaluer les mécanismes de gestion de la mobilité du personnel de Bénin Télécoms SA, nous avons choisi de consacrer le mémoire

sanctionnant la fin de notre formation sur le sujet : « La gestion de la mobilité professionnelle à Bénin Télécoms SA».

En vue d'analyser la situation et de proposer des axes d'amélioration du système de mobilité, ce mémoire est structuré en trois (03) chapitres se présentant comme suit :

- le 1^{er} chapitre est intitulé : Cadre institutionnel et Problématique de l'étude ;
- le 2^{ème} chapitre est consacré au : Cadre théorique et méthodologie de résolution de la problématique ;
- le 3^{ème} et dernier chapitre met en exergue l'Analyse du système de gestion de la mobilité et les approches de solutions.

CHAPITRE I : **APERCU GENERAL SUR BENIN TELECOMS S.A**

Dans le présent chapitre, nous donnerons un aperçu général de BENIN TELECOMS SA à travers son identification, son historique, ses activités, ses ressources et sa structure organisationnelle.

Section 1 : IDENTIFICATION, ACTIVITES ET RESSOURCES DE BENIN TELECOMS S.A

Cette section structurée en deux paragraphes présente la société BT-SA, son historique et son statut juridique.

Paragraphe 1 : IDENTIFICATION, HISTORIQUE ET STATUT JURIDIQUE DE BENIN TELECOMS

A. HISTORIQUE

La société BENIN TELECOMS S.A (BT-SA) a une histoire très longue, vieille d'environ 120 ans et donc riche en expériences. Sa genèse remonte à l'histoire des télécommunications (au Dahomey aujourd'hui Bénin) du temps jadis de la colonisation où, pour satisfaire les besoins de communication et d'échanges commerciaux de la métropole, monsieur Victor BALLOT, administrateur français chargé des Etablissements du Golfe de Guinée, a institué au DAHOMEY un service public des «Postes, Télégraphes et Téléphones » (PTT) connu plus tard sous l'appellation de Service des Postes et Télécommunications (SPT).

Dans cette optique, le premier bureau de poste a vu le jour le 1^{er} juillet 1890 à Cotonou et porte aujourd'hui la dénomination de Recette Principale.

Au même moment, le service télégraphique et téléphonique s'est développé très tôt dans la bande côtière du Dahomey grâce au système de radio maritime par câbles sous-marins et des équipements de transmission et de commutation mis en place pour permettre aux colonisateurs d'être en relation permanente avec ses colonies et les navires qui se trouvaient en haute mer ou sur la côte.

Progressivement la métropole a étendu le service public des PTT à certaines villes côtières (Porto-Novo, Ouidah, Grand-Popo, Agoué) et d'autres villes à l'intérieur du

territoire du Dahomey.

Plus tard avec la transformation des colonies en Etat-Nation et le transfert des pouvoirs et compétences aux dirigeants nationaux, l'Etat dahoméen a reconnu l'utilité et l'importance des prestations de services assurées par le service public Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT). Il a décidé alors de s'approprier ce service en instituant, par la loi n°59-32 du 19 décembre 1959, sa propre administration sous la dénomination de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT).

Malgré les difficultés financières que le Bénin a connu dans les années 1980-1990, l'OPT est l'une des rares sociétés d'Etat qui ait résisté à cette crise malgré le gel de ses avoirs dans les différentes banques de la place. Ce succès réalisé grâce à la volonté manifeste de ses dirigeants, au dynamisme et à l'ardeur au travail du personnel, sera éphémère car, des difficultés de divers ordres vont apparaître et imposer des solutions de relance plus profondes qui passent par des mutations juridiques, technologiques et socio-économiques.

B. IDENTIFICATION ET STATUT JURIDIQUE

La société BTs.a est une société anonyme unipersonnelle à caractère industriel et commercial. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Cotonou sous le numéro B 1234 ; son numéro IFU (Identifiant Fiscal Unique) est 4200901793914. Elle est soumise à la législation et à la réglementation propre aux services des télécommunications ainsi qu'aux conventions et règlements internationaux dont la République du Bénin est signataire.

La société BT-SA a son siège et sa Direction Générale situés à Cotonou sur l'Avenue Clozel à Ganhi.

Conformément au plan de réforme du secteur des Postes et Télécommunications engagée depuis une dizaine d'années, en vue d'améliorer le rendement et de spécialiser chacune de ses branches d'activités, le gouvernement a procédé à la scission de l'OPT courant 2004 en deux entités distinctes que sont « BENIN TELECOMS SA » et « LA POSTE DU BENIN SA » dont les décrets n°2004-260 du 5 mai 2004 et n° 2004-365 du 28 juin

2004 consacrent respectivement leur création et l'adoption de leurs statuts. Ces décrets leur confèrent chacune la personnalité juridique et une autonomie financière.

La scission est devenue effective le 24 mars 2005 avec la nomination et la prise de fonction des directeurs généraux de ces deux sociétés.

L'actuel Directeur Général de BENIN TELECOMS SA est monsieur Patrick BENON, nommé par décret n°-2007-308 du 30 juin 2007.

En dépit du temps relativement long observé dans la préparation et la mise en œuvre de cette réforme, la scission de l'OPT a été douloureuse à plusieurs égards. En effet, certains préalables n'ont pas été satisfaits jusqu'à ce jour malgré la phase de cogestion que ces deux entités ont connue et qui n'a pas pu les solutionner. Entre autres problèmes nés de cette scission, il faut noter la question du partage du patrimoine immobilier de l'ex-OPT qui n'est pas encore définitivement réglée par défaut de consensus sur la clé de répartition. Il en est de même de la reconstitution de l'avoir des déposants du Centre de Chèques Postaux et de la Caisse Nationale d'Epargne qui a été consommé sous le régime de l'OPT et qui aurait servi à financer des projets communs des télécommunications et de la branche postale.

Les bilans d'ouverture et les états financiers des exercices 2005 à 2008 pour les deux entités ne sont pas encore établis et approuvés.

Toutefois, l'objectif de la scission est d'assurer la survie du secteur de la Poste par l'intégration des services financiers postaux ainsi que la libération du secteur des télécommunications par la privatisation de l'opérateur public des télécommunications et l'ouverture de son capital aux privés.

A cet effet et face à l'environnement concurrentiel et aux contre-performances enregistrés malgré les appuis multiformes apportés à cette entreprise, le gouvernement du Bénin a déjà procédé, dans le cadre de la poursuite de son plan de restructuration et de privatisation de BT-sa, au lancement des appels d'offres pour susciter des opérateurs privés stratégiques qui s'associeront à l'Etat béninois pour créer une nouvelle société

des Télécommunications d'économie mixte, viable, moderne et performante.

Paragraphe 2 : ACTIVITES ET RESSOURCES DE BENIN TELECOMS SA

A. MISSION ET ACTIVITES DE BENIN TELECOMS

Exploitant public en matière de Télécommunication en République du Bénin, BENIN TELECOMS SA a pour missions de :

- bâtir une meilleure entreprise de télécommunication sur le territoire national afin de mériter la confiance de tous les partenaires et de la clientèle diversifiée et exigeante ;
- réaliser l'étude, la conception, l'installation, la maintenance et l'exploitation des réseaux de télécommunications nationales et internationales, fixes et mobiles, radios électriques, spatiales et autres ;
- mettre à la disposition du public tous les produits et services liés aux technologies de l'information et de la communication, modernes et diversifiés, rapidement accessibles, qui rentrent dans le cadre de ses activités statutaires.

D'une manière spécifique, elle a pour objectifs de :

- satisfaire les besoins de télécommunications nationales et internationales en vue de contribuer au développement économique et social de la République du Bénin ;
- accroître le parc existant en assouplissant les conditions d'accès au téléphone et produits connexes ;
- adopter une politique commerciale tendant à améliorer les relations avec la clientèle et une politique tarifaire conforme aux objectifs commerciaux ;
- améliorer rapidement et durablement la qualité des services offerts aux abonnés ;
- former le personnel et assurer le transfert de savoir-faire technique et commercial en matière de télécommunications ;
- améliorer l'image de marque de la télécommunication en République du Bénin et bâtir une forte réputation de l'entreprise ;

- enfin, assurer une croissance durable de l'entreprise et accompagner le développement du pays.

Pour ce faire, les principales activités de Bénin Télécoms SA concernent :

- les échanges de correspondances télégraphiques au moyen des lignes et d'appareils,
- la mise en communication des correspondances pour l'échange de conversations téléphoniques et la transmission des données à travers le téléphone conventionnel, le télex, le fax, les circuits spécialisés, l'Internet et ses diverses applications.

Cette société propose aussi à sa clientèle un système de téléphonie publique à travers l'installation de publiphones et la construction des centres de télécommerce dans les principales villes du pays.

En matière de télécommunications, la société s'est investie dans une gamme de services téléphoniques qu'elle offre à sa clientèle. Il s'agit de TELE-PLUS, NOVA PLUS, TELECASH, DIALOG, CDMA et divers postes téléphoniques ZEKEDÉ. Elle offre également à sa clientèle à travers LIBERCOM un système de téléphone cellulaire mobile numérique GSM (Global System for Mobile Communication).

Vu l'ampleur des tâches à accomplir, Bénin Télécoms s.a. s'est fixé huit (08) options stratégiques de développement (Plan d'action 2006) :

- Satisfaire les besoins et attentes de la clientèle ;
- Renforcer la capacité managériale des ressources humaines ;
- Engager la Société Bénin Télécoms SA dans la démarche qualité ;
- Assainir la gestion financière de la société ;
- Rentabiliser les investissements consentis au niveau des différents projets, notamment les câbles sous marins ;
- Accroître le chiffre d'affaires de la société ;
- Porter la télé densité de Bénin Télécoms SA, à 1,3% d'ici 2007 ;
- Développer les infrastructures des Technologies de l'Information et de la

Communication et promouvoir de nouveaux services à valeur ajoutée.

B. LES RESSOURCES DE BENIN TELECOMS S.A

Afin de réaliser sa mission et d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, la société Bénin Télécoms SA dispose d'importantes ressources matérielles, financières et humaines.

1) Les ressources financières de Bénin Télécoms s.a

La société BT SA a un capital social s'élevant à cinq cent millions (500 000 000) de francs CFA divisé en 50 000 actions d'une valeur de dix mille (10 000) francs chacune et de même nature souscrites en totalité par l'Etat béninois.

La valeur des apports en nature constitués des biens issus de la liquidation de l'ex-OPT n'est pas encore déterminée et prise en compte dans le patrimoine de la société.

Les autres ressources financières proviennent :

- des subventions que BT-SA reçoit de la part de l'Etat et des bailleurs de fonds ;
- de la vente de ses différents produits (téléphone fixe et mobile, cabines téléphoniques, télex, fax, télégraphie, etc.) ;
- des financements intérieurs et extérieurs sous forme de projet.

La société BT-SA traîne aussi de lourds endettements qui dépassent les deux cents milliards de francs CFA que le gouvernement se propose de transformer en dettes publiques afin de vendre à prix intéressant ses actifs.

2) Les ressources matérielles de Bénin Télécoms SA

Ce sont :

- les bâtiments administratifs et industriels ;
- le matériel et mobilier de bureau et de logement ;
- le matériel informatique ;
- les équipements de commutation, de transmission et divers outillages.

3) Les ressources humaines de Bénin Télécoms SA

La société BT-SA regorge en son sein des femmes et des hommes issus de différentes

couches sociales et ayant des compétences variées. Ce personnel est composé essentiellement des nationaux dont :

a) Les Agents Permanents de l'Etat (APE)

Ce sont des agents recrutés par le Ministère de la Fonction Publique et mis à la disposition de BT-SA, ou se trouvant en situation de détachement. Ils sont régis par la Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE) et les divers décrets portant Statuts particuliers notamment les Décrets n°98-205 du 11 mai 1998 portant Statuts particuliers des corps des personnels des Postes et Télécommunications et n°97-531 du 28 octobre 1997 portant Statuts particuliers des Corps des Personnels Administratifs Communs.

Ces agents, au nombre de 484, soit un taux de 45,44% de l'effectif total de la société (contre 571 agents uniquement régis par la Convention Collective de Travail applicable au personnel de BT-SA, soit 54,56%), sont repartis en cinq (5) catégories à savoir :

- la catégorie A regroupant les Ingénieurs, Administrateurs et Inspecteurs des télécommunications ;
- la catégorie B comprenant les Contrôleurs des Infrastructures Electromécaniques (CIEM) et Exploitation des Télécoms ;
- la catégorie C étant réservée aux Agents des Infrastructures Electromécaniques (AIEM) et Exploitation des Télécoms ;
- la catégorie D regroupant les préposés et les ouvriers ;
- la catégorie E comprenant les agents de service et de liaison (plantons, gardiens).

Ces agents ayant le statut d'APE sont concomitamment régis par la Convention Collective du Travail du 19 janvier 2009 applicable au personnel de BT-SA et sont affiliés au Fonds National de Retraite du Bénin (FNRB) auprès duquel leurs cotisations sociales sont reversées.

b) Les agents conventionnés (AC)

Ce sont des Agents non fonctionnaires embauchés après le 17 août 1995 et liés contractuellement à BT-SA par des contrats de travail à durée déterminée (CDD) ou contrats à durée indéterminée (CDI). Ils sont régis par le Code du Travail, la Convention

Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005. Ces agents conventionnés sont affiliés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) régie par la Loi n°98-023 du 27 mars 2003 complétée et modifiée par la Loi n°2007-02 du 27 mars 2007 portant Code de Sécurité Sociale en République du Bénin. Ces agents sont régis uniquement par la Convention Collective du Travail applicable au personnel de BT-SA et sont affiliés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). On y retrouve :

- les agents de la catégorie C regroupant les cadres ;
- les agents de la catégorie M comprennent les agents de maîtrise ;
- les agents de la catégorie E sont des agents d'exécution.

L'effectif total du personnel au 30 décembre 2009 est de **1065 agents** répartis en trois groupes socio-professionnels (catégorie), par sexe et par structure tel que présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Effectif des Cadres répartis par catégorie et par sexe

Catégorie	Sexe	Hommes		Femmes		Total	
		Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
C1		125	68,68%	57	31,32%	182	58,70%
C2		69	84,15%	13	15,85%	82	26,45%
C3		18	90%	02	10%	20	6,45%
C4		21	87,5%	03	13,64%	24	7,75%
HG		02	100%	-	0%	02	0,65%
Total		235	75,80%	75	24,20%	310	100%

Source : Statistiques DA au 30/12/2009

Tableau n°2 : Effectif des Agents de Maîtrise répartis par catégorie et par sexe

Catégorie	Sexe	Hommes		Femmes		Total	
		Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
M1		112	66,27%	57	33,73%	169	45,80%
M2		61	88,40%	08	11,60%	69	18,70%
M3		17	73,91%	06	16,09%	23	6,23%
M4		90	83,33%	18	16,67%	108	29,27%
Total		280	75,88%	89	24,12%	369	100%

Source : Statistiques DA au 30/12/2009

Tableau n°3 : Effectif des Agents d'Exécution répartis par catégorie et par sexe

Sexe Catégorie	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
E1	0	0%	0	0%	0	0%
E2	106	99,06%	01	0,04%	107	27,73%
E3	11	42,30%	15	57,70%	26	6,73%
E4	108	86,40%	17	13,60%	125	32,38%
E5	72	64,86%	39	35,14%	111	28,76%
E6	17	100%	-	0%	17	4,40%
Total	314	81,34%	72	18,66%	386	100%

Source : Statistiques DA au 30/12/2009

Tableau n°4 : Répartition de l'effectif total du personnel par catégorie et par sexe

Sexe Catégorie	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
C	235	75,80%	75	24,20%	310	29,10%
M	280	75,88%	89	24,12%	369	34,65%
E	314	81,34%	72	18,66%	386	36,25%
Total	829	77,84%	236	22,16%	1065	100%

Source : Statistiques DA au 30/12/2009

Tableau n°5 : Répartition de l'effectif total du personnel par tranches d'âge et par catégorie

Tranches d'âge	Effectif du personnel			Total par tranches d'âge
	Catégorie E	Catégorie M	Catégorie C	
20-25 ans	08	29	12	49
26-30 ans	37	101	26	164
31-35 ans	48	95	40	183
36-40 ans	40	22	35	97
41-45 ans	59	19	17	95
46-50 ans	110	57	80	247
51-55 ans	82	45	90	217
56-60 ans	02	01	10	13
Total	386	369	310	1065

Source : Statistiques DA au 30/12/2009

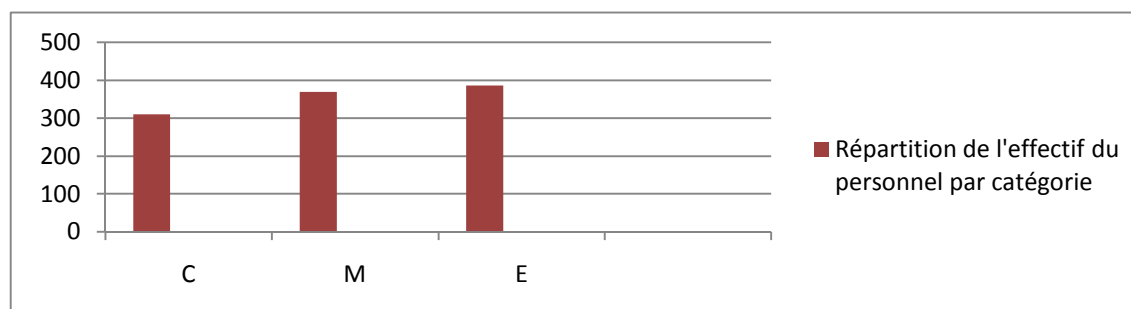
Graphique n°1 : Diagramme de l'effectif total du personnel par catégorie

Tableau n°6 : Répartition de l'effectif total du personnel par ancienneté et par catégorie

Tranches d'ancienneté	Effectif du personnel			Total par tranches d'ancienneté
	Catégorie E	Catégorie M	Catégorie C	
0-5 ans	53	166	54	273
6-10 ans	109	92	57	258
11-15 ans	29	04	18	51
16-20 ans	-	-	-	-
21-25 ans	01	13	45	59
26-30 ans	194	94	136	424
Total	386	369	310	1065

Source : Statistiques DA au 30/12/2009

Tableau n° 7: Répartition de l'effectif total par structure

DIRECTIONS	STRUCTURE		TOTAL
	Administration (services de soutien)	Production et Exploitation	
Direction Générale (DG)	21	-	21
Direction Générale Adjointe (DGA)	22	-	22
Direction des Réseaux (DR)	-	159	159
Direction Commerciale (DC)	-	557	557
Direction des Interconnexions (DI)	-	45	45
Direction des Systèmes d'Information (DSI)	37	-	37
Direction de l'Administration (DA)	113	-	113
Direction Financière et Comptable (DFC)	42	-	42
Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)	28	-	28
Direction de Bénin Télécom Mobile (DBTM)	-	41	41
TOTAL	263	802	1065

Source : Statistiques DA au 30/12/2009

Au regard des informations que nous procurent les tableaux ci-dessus, la société BT-SA est une grande entreprise qui emploie 1065 agents.

En observant la pyramide des emplois existant à BT-SA, on constate que les cadres de conception (catégorie C) font 29,10% de l'effectif total contre 34,65% pour les agents d'application ou de maîtrise (catégorie M) et 36,25% 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 310/755) révèle qu'un chef a à peine trois (3) collaborateurs qu'il encadre. Ce taux est très faible pour une entreprise qui, par la nature de ses activités (installation, réparation et exploitation du téléphone conventionnel et mobile), 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 36,25% qu'ils sont actuellement.

Par ailleurs, l'approche genre est très peu respectée, car le pourcentage des femmes (22,16% de l'effectif total) est faible par rapport à celui des hommes.

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 et se trouve dans sa 30^{ème} année de service, donc admissible à la retraite pour compter du 1^{er} janvier ou 1^{er} avril 2010.

La moyenne d'âge $(58+21)/2$ est d'environ 40 ans. Ce qui fait dire que le personnel est, en majorité, vieillissant.

Pour réaliser convenablement sa mission statutaire, la société BT-SA a adopté une structure organisationnelle.

Section 2 : Structure organisationnelle de BENIN TELECOMS SA

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

Paragraphe 1 : Les Organes Délibérants et de Contrôle

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

A. Le Ministère de tutelle (Ministère délégué chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication)

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

B. Le Conseil d'Administration

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

- fixe les objectifs de la société,
- donne les grandes orientations relatives à son administration ;

- prend les grandes décisions de l'entreprise et veille à leur exécution.
- exerce un contrôle permanent sur la gestion du Directeur Général.

Le Conseil d'Administration a pour mission de :

- voter le budget, approuver les comptes financiers ;
- adopter les décisions stratégiques de gestion ;
- proposer aux autorités de tutelle des cadres pour nomination aux fonctions de Direction Générale et des sanctions en cas de fautes professionnelles graves ou lourdes.

Le Conseil d'Administration est donc l'organe suprême de BT-SA. Conformément à l'article 14 des statuts de BT-SA, Il doit comporter sept (07) membres de provenances diverses, nommés par décret pour un mandat de quatre (4) ans renouvelable. Il s'agit de :

- un représentant du Ministre chargé des Télécommunications ;
- un représentant du Ministre chargé des Finances;
- un représentant du Ministre chargé du Plan ;
- un représentant du Ministre chargé du Commerce ;
- un représentant élu du personnel de la société BT-SA;
- un représentant des Associations des consommateurs ;
- une personnalité compétente dans le secteur des Télécommunications.

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

C. Le Commissariat Aux Comptes

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

D. Le Comité de Direction (CODIR)

Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les Directeurs Techniques, un

représentant de chaque syndicat et le représentant élu du personnel au Conseil d'Administration composent le Comité de Direction.

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

Paragraphe 2 : L'Organe exécutif : la Direction Générale

Conformément aux dispositions statutaires, la société BT-SA est dirigée par un Directeur Général nommé en Conseil des ministres. Il est assisté d'un Directeur Général Adjoint nommé par arrêté du Ministre de tutelle (Ministre délégué chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication auprès du Président de la République).

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

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

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

- mettre en œuvre les décisions prises par l'autorité de tutelle et le CA/BT-sa ;
- définir le plan d'action de la société ;
- représenter la société dans tous les actes de la vie civile notamment à l'égard des tiers et des clients et poursuivre en justice au nom de la société ;
- appliquer la législation et la réglementation relatives aux services des télécommunications et des unions dont le Bénin est membre ;
- ordonner le budget de la société et veiller à son exécution tant en recette qu'en dépense ;
- préparer les délibérations du Conseil d'Administration et en exécuter les décisions ;

- procéder aux nominations aux postes de responsabilité ;
- soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration les conventions relatives aux prestations de service avec les entreprises et organismes publics ou privés.

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

BENIN TELECOMS-SA est organisée actuellement par décision n°016/BT/DG du 31 octobre 2006, portant organisation et attributions de ses services centraux. Elle est structurée en des directions techniques et sous-directions qui comportent chacune, en leur sein, des divisions, des sections et parfois des services extérieurs.

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

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

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

Les directions techniques sont au nombre de huit (08) et constituent les fonctions essentielles de l'organigramme de BT-SA (cf. annexe n°1). Il s'agit de :

- la Direction de l'Interconnexion et du Réseau Internationale (DIRI) ;
- la Direction de Bénin Télécoms Mobile (DBTM) ;
- la Direction des Réseaux (DR) ;
- la Direction Commerciale (DC) ;
- la Direction des Systèmes d'Information (DSI) ;
- la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI) ;
- la Direction de l'Administration (DA) ;
- la Direction Financière et comptable (DFC)

A. La Direction de l'Interconnexion et du Réseau International (DIRI)

Elle est chargée de :

- l'organisation de la gestion technique et administrative de l'ensemble des centres et équipements des télécommunications internationales ainsi que des plates formes d'interconnexion ;
- l'organisation de la gestion des relations extérieures de BT-SA, notamment les relations avec les institutions de l'Etat, l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPT), les organismes internationaux des télécommunications, les différents partenaires commerciaux ou techniques et les opérateurs exerçant leurs activités dans le domaine des télécommunications ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique de la société en matière de tarif international et de l'interconnexion ;
- l'organisation de la gestion commerciale et financière des trafics d'interconnexion.

B. La Direction de Bénin Télécoms Mobile (DBTM)

La DBTM s'occupe de la téléphonie mobile. A ce titre, elle est chargée de la production, du développement de Bénin Télécoms Mobile et de la vente des produits et des services du réseau mobile connue sous le nom de «Libercom».

C. La Direction des Réseaux (DR)

La Direction des Réseaux est chargée de :

- la définition de la politique des installations et de maintenance des réseaux et sa mise en œuvre ;
- la conception et la mise en œuvre du plan d'aménagement, de répartition de développement des réseaux ;
- l'organisation des structures d'appui à la maintenance d'envergure nationale notamment en ce qui concerne la commutation et la transition.

D. La Direction Commerciale (DC)

La Direction Commerciale est chargée de :

- du développement du chiffre d'affaires et de la part du marché puis d'assurer le placement et la vente des produits et des services des télécommunications de BT-SA (réseau téléphonique fixe).
- l'organisation du réseau des agences commerciales des télécommunications ;
- l'organisation des services régionaux de production, d'exploitation et de maintenance ;

E. La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)

La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne est chargée de :

- l'organisation de toutes les activités relatives au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administrative et comptable ;
- du contrôle de gestion des activités de la société ;
- du contrôle par échantillonnage a priori et a posteriori, de passation et d'exécution des marchés et contrats ;
- la collecte, la centralisation et l'analyse des données de performance de la société ;
- la définition, l'élaboration et la mise en place des tableaux de bord du Directeur Général ;
- la coordination des travaux d'élaboration des budgets et du suivi de leur exécution.

F. La Direction des Systèmes d'Information (DSI)

Elle est chargée de :

- la gestion de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, système de stockage, de sauvegarde et d'impression) ;
- la gestion des logiciels du système d'information ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunication mis en œuvre ;
- l'anticipation sur les évolutions imposées par la stratégie de l'entreprise et les évolutions du contexte de l'environnement numérique du travail ;

- l'urbanisation (Informatique) des systèmes d'information de BT-SA;
- rôle de maîtrise d'ouvrage de l'information de l'entreprise ;
- la réduction des coûts fixes ;
- la définition de la politique de sécurité du système d'information ;
- l'élaboration, la mise à jour et la communication de la politique de sécurité du système d'information ;
- la définition des principes et règles de sécurité applicables à l'ensemble des entités ;
- la coordination et le suivi du plan d'action sécurité ;
- l'animation du réseau des correspondants et du comité opérationnel de sécurité.

G. La Direction de l'Administration (DA)

La Direction de l'Administration est chargée :

- la définition et la mise en œuvre de la politique des ressources humaines de l'entreprise (planification, administration et gestion) en menant une politique visant à l'amélioration des conditions de vie du personnel ;
- la conception et la mise en œuvre de la politique de la logistique et des achats des matériaux de services et de l'équipement requis par les différentes structures de la société, dans le respect des critères de qualité, du délai et de la disponibilité budgétaire, conformément aux dispositions en vigueur ;
- la coordination des règlements de la vie institutionnelle de la société ainsi que des services d'appui intellectuels de la société.

H. La Direction Financière et Comptable (DFC)

La Direction Financière et Comptable est chargée de :

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

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

Tableau n°8 : FICHE D'IDENTITE DE BENIN TELECOMS SA



<u>Raison Sociale</u>	: BENIN TELECOMS sa
<u>Registre de Commerce</u>	: B 1234 Cotonou
<u>N° IFU</u>	: 4200901793914
<u>Siège</u>	: Ganhi, Avenue Clozel
<u>Boîte Postale</u>	: 01 BP 5959 Cotonou / République du Bénin
<u>Téléphones</u>	: (00229) 21 31 22 45 à 49
<u>Fax</u>	: (00229) 21 31 38 43
<u>E-mail</u>	: dgbt@benintelecoms.bj
<u>Forme juridique</u>	: Société Anonyme unipersonnelle (d'Etat)
<u>Objet</u>	: L'étude, la conception, l'installation, la maintenance et l'exploitation des réseaux de télécommunications nationales et internationales, fixes et mobiles, radios électriques et autres.
<u>Date de création</u>	: 5 mai 2004 (devenue effective le 24 mars 2005)
<u>Capital social</u>	: Cinq Cents Millions de Francs CFA
<u>Effectif</u>	: 1075 agents (au 30 décembre 2009)
<u>Directeur Général</u>	: Monsieur Patrick BENON

CHAPITRE II : **CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons présenter d'abord la Direction où le stage a été effectué, le problème étudié et la méthodologie adoptée.

Section I : De la présentation de la S/DRH, aux observations de stage et Problématique de l'étude

Il s'agit de procéder d'abord à la présentation du cadre d'enquête, d'exposer les observations de stage et de dresser l'inventaire des problèmes y afférents afin d'aboutir à la spécification de la problématique de l'étude.

Dans cette section, il s'agira de présenter dans un premier temps, le déroulement du stage et dans un second temps la problématique de notre étude.

Paragraphe 1 : Organisation du stage et Présentation de la S/DRH

A- Organisation du stage

Dans le but d'apprécier les capacités managériales de ses auditeurs en fin du deuxième cycle de formation, l'Ecole Nationale d'Administration et de Management (ENAM) exige un stage pratique dans une organisation ou entreprise. Pour ce faire, nous avons porté notre choix sur la société BT-SA.

Dans ce cadre, le stage a duré deux (02) mois et s'est déroulé du 5 octobre au 4 décembre 2009 à la Sous-Direction des Ressources Humaines qui est une structure rattachée à la Direction de l'Administration (DA).

Après l'accueil, les présentations d'usage et la notification du planning de déroulement du stage, nous avons parcouru les différentes structures décentralisées de la Sous-Direction des Ressources Humaines (S/DRH).

Notre intégration professionnelle nous a permis de percevoir clairement la réalité de la pratique de la gestion des ressources humaines et de mesurer l'écart existant entre les enseignements théoriques reçus au cours de notre cursus de formation et la pratique sur le terrain.

Ce stage nous a également donné l'opportunité de collaborer et d'échanger avec les agents des différentes divisions composant cette sous-direction.

B- Présentation de la Sous-Direction des Ressources Humaines

La Sous-Direction des Ressources Humaines est chargée de mettre en œuvre l'ensemble des politiques de gestion des ressources humaines de BENIN TELECOMS S.A. A ce titre, elle planifie, organise, coordonne et contrôle l'ensemble des activités liées entre autres à la gestion administrative du personnel et au développement des RH : recrutement, formation, rémunération, évaluation et appréciation des performances individuelles et collectives, relations sociales, conditions de travail et communication interne sur les questions relatives aux ressources humaines, affaires sociales et gestion du centre de formation professionnelle.

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

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

Les diverses tâches découlant de ses activités sont exécutées par un Secrétariat et trois (3) divisions à savoir : la Division Administration du Personnel et Affaires Sociales (DAPAS), la Division Développement des Ressources Humaines (DDRH) et le Centre de Formation Professionnelle (Cf. organigramme en Annexe I).

1) Le Secrétariat de la S/DRH

Sous l'autorité du Sous-Directeur des Ressources Humaines, le secrétariat est assuré par un agent chargé d'exécuter tous les travaux du service. Les tâches essentielles se

concentrent autour du traitement des courriers. Il peut s'agir des courriers internes (note de service, décision, réponse aux demandes de stage, fiche d'intérim, etc.), ou des courriers externes que le centre courrier fait parvenir au secrétariat.

2) La Division Développement des Ressources Humaines (DDRH)

Sous l'autorité de Sous-Directeur des Ressources Humaines, le Chef Division Développement des Ressources Humaines coordonne les activités de deux (2) sections à savoir :

a) La Section Gestion de la Formation (GF)

Elle a en charge l'exécution des tâches suivantes :

- la préparation des avants projets de plan de formation et le suivi de l'exécution du plan de formation ;
- l'organisation des départs en formation ;
- l'organisation de la préparation des séminaires de formation intra entreprise ;
- la préparation des suites à donner aux demandes de stage ou de recherche en entreprise ;
- la préparation des statistiques mensuelles des activités de la section.

b) La Section Gestion des Effectifs et des Emplois (GEE)

Cette section est sous l'autorité du Chef Division Développement des Ressources Humaines et a en charge :

- l'élaboration de la prévision des effectifs ;
- le recensement et de la description des emplois ;
- l'élaboration du tableau de bord du Directeur des Ressources Humaines ;
- l'élaboration des avant-projets de budget des frais du personnel ;
- la préparation du bilan social ;
- l'élaboration des documents de travail pour l'évaluation des performances du personnel en vue de son appréciation ;

- l'élaboration des référentiels de compétences ;
- la préparation des suites à donner aux demandes d'emploi ;
- la préparation des statistiques mensuelles des activités de la section ;
- l'élaboration des documents d'évaluation du personnel, de la planification des effectifs et du recrutement.

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

Sous l'autorité du Sous-Directeur des Ressources Humaines, la Division Administration du Personnel et Affaires Sociales assure la gestion des carrières du personnel aussi bien suivant les dispositions de la convention collective du travail applicable aux travailleurs de Bénin Télécoms SA que celles du statut Général des APE. Elle met en œuvre la politique sociale, collective et sportive de BT-sa. Les tâches découlant de ses attributions sont exécutées par deux sections à savoir :

a) La Section Gestion des Carrières (GECA)

Elle a en charge l'exécution des tâches suivantes :

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

b) La Section Gestion des Affaires Disciplinaires et Pensions (ADP)

Sous l'autorité du Chef Division Administration du Personnel et Affaires Sociales, cette section a en charge :

- la préparation des dossiers disciplinaires ;
- l'élaboration des documents de paiement de la prime de rendement ;

- l'élaboration du planning des départs à la retraite ;
- le suivi des dossiers de pension ;
- la préparation des dossiers de capital – décès ;
- la préparation des statistiques mensuelles des activités de la section.

c) La Section Gestion de la Solde et Avantages Sociaux

Sous l'autorité du Chef Division Administration du Personnel et Affaires Sociales, cette section a en charge :

- la préparation et le suivi des différents émoluments et traitement du personnel ;
- l'établissement des documents relatifs à la paie du personnel (fiche de paie, feuille d'attachement, états des prélèvements etc) ;
- le traitement des éléments du capital - décès qui la concerne ;
- l'établissement des états de mandatement, des retenues et des situations concernant la CNSS, le FNRB, les impôts, les créiteurs, les avaliseurs et les déplacements du personnel ;
- la préparation de toutes les statistiques mensuelles des activités de la section.

d) La Section Gestion des Affaires Sociales (GAS)

Sous l'autorité du Chef DAPAS, cette section a en charge :

- la mise en œuvre des mesures sociales telles qu'en dispose la convention collective du travail ;
- l'établissement et le traitement des déclarations des cas d'accidents de travail ;
- l'organisation en relation avec les structures compétentes des visites médicales annuelles des travailleurs ;
- la tenue du secrétariat permanent du comité d'hygiène et de sécurité ;
- le traitement des dossiers d'assistance à porter aux familles éplorées en cas de décès d'un employé ;

- l'instruction des demandes d'assistance sociale et de la diffusion des informations à caractère social ;
- le traitement et le suivi des dossiers de capital décès ;
- l'organisation de l'habillement du personnel ;
- le suivi des activités culturelles et sportives ;
- la préparation de toutes les statistiques mensuelles des activités de la section.

4) Le Centre de Formation Professionnelle (CFP)

Sous l'autorité du Sous-Directeur des Ressources Humaines, ce centre assure la formation initiale et la formation continue des agents des télécommunications ainsi que d'autres actions pédagogiques de sa compétence sollicitées par des structures extérieures à Bénin Télécoms-sa. Les tâches découlant de ses attributions sont exécutées par un coordonnateur qui a sous ses ordres des formateurs permanents, le censorat et la section Intendance.

a) Les Formateurs Permanents

Sous l'autorité du coordonnateur du CFP, les formateurs permanents conçoivent et/ou actualisent chacun dans leur domaine de compétence, les modules de formation pour répondre aux besoins des structures qui en formulent la demande. Ils participent à l'analyse des besoins de formation exprimés par les structures opérationnelles en y apportant leur expertise

b) Le Censorat

Sous l'autorité du coordonnateur du CFP, le censorat a en charge :

- la supervision des travaux d'élaboration et de mise à jour des programmes de formation ;
- l'élaboration du planning des cours ;
- l'assistance des formateurs pour la mise en place du matériel didactique ;
- le recollement des notes des stagiaires et la détermination des moyennes ;

- la présentation des résultats de fin de formation au conseil des formateurs pour appréciation ;
- le suivi de la discipline au sein de l'établissement ;
- le secrétariat du conseil pédagogique ;
- la préparation des statistiques mensuelles du censurat.

c) La Section Intendance

Sous l'autorité du Coordonnateur du CFP, la section Intendance a en charge :

- la gestion financière et comptable des frais de scolarité prévus dans le cadre des formations pour les Diplômes de Techniciens Supérieurs et autres sollicitées par des structures extérieures ;
- la commande des fournitures et matériels didactiques, de divers consommables et autres matériels et mobiliers ;
- le paiement des primes ou honoraires d'enseignement ;
- le paiement des allocations de stage aux apprenants ;
- la préparation des statistiques mensuelles de la section.

Paragraphe 2 : Travaux effectués, observations de stage et problématique de l'étude

A. Activités réalisées et expériences acquises au cours du stage

Sur instructions et contrôle conjoint des responsables des services et de leurs collaborateurs, nous avons accompli les tâches suivantes :

- traitement des factures de soins médicaux envoyées par les centres de santé agréés ainsi que les demandes de remboursement des frais d'analyse ;
- rédaction des lettres d'autorisation de paiement des aides sociales et du capital-décès aux ayants droits des agents décédés ainsi que les projets de communiqués-radios d'annonce de décès ;
- détermination des dates d'admission à la retraite des agents pour le compte de l'année 2010 et élaboration des états de services faits ;

- établissement des projets de décisions d'avancement et de décoration, classement des dossiers du personnel et traitement des fiches de gestion des absences, des congés et d'intérim ;
- traitement des dossiers disciplinaires ;
- élaboration du planning des départs à la retraite et établissement des projets d'arrêtés d'admission à la retraite et des dossiers pour l'obtention des carnets de pension de retraite ;
- traitement des demandes de stage, établissement des lettres d'autorisation de stage et du planning de déroulement de stage ;
- élaboration de l'avant-projet du budget prévisionnel de 2010, chapitre relatif aux frais du personnel ;
- exécution de divers travaux de paie du personnel, notamment vérification et traitement des différents émoluments du personnel, établissement des documents relatifs à la paye (fiches de paie, états des retenues sur salaires, mandatement des diverses primes.

Notre séjour à la S/DRH a été un complément de formation à celle que nous avons reçue à l'ENAM.

B. Restitution des observations de stage

Il s'agit ici, de faire l'état des lieux de la structure en faisant ressortir les problèmes et les atouts du système de gestion des ressources humaines mis en place à BENIN TELECOMS.

➤ Au plan de la gestion et du suivi de la carrière du personnel

Dans l'exécution des travaux relatifs au suivi de carrière et la tenue des dossiers du personnel, nous avons constaté une double gestion qui s'explique par la prise des actes administratifs concernant les fonctionnaires d'une part, et les actes concernant tout le personnel conformément aux dispositions de la Convention Collective du Travail d'autre part. Ce qui crée un surcroît de la charge de travail pour les agents affectés à cette position.

Dans le cadre de la gestion de la carrière du personnel tant APE que conventionné, les actes d'avancement d'échelons, de grades et d'autres mutations sont élaborés sur la base d'un système de contrôle mis en place. Le contrôle est un répertoire contenant les renseignements nécessaires pour le suivi de la carrière du personnel à savoir : la catégorie de l'agent, son échelle, le corps professionnel auquel il appartient, son grade actuel et les références de l'acte qui le lui confère. Cependant, on note que la consultation du contrôle est manuelle, ce qui entraîne parfois la perte de certains feuillets qui sont inclus dans les dossiers des agents. Cette situation fait prendre un temps relativement long pour le personnel chargé de cette gestion. Malgré les efforts faits dans l'archivage manuel des dossiers du personnel, l'effet du temps ne permet pas une exploitation efficace des dossiers en cas de besoin. Ces dossiers sont très poussiéreux et rendent malades les personnes y ayant accès.

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

Plusieurs autres faits méritent d'être soulignés tels que :

- l'octroi et le suivi régulier de certains congés (congés de maladie, congés pour convenance personnelles ou événements familiaux) ;
- le non accomplissement à bonne date des formalités de jouissance des congés de maternité. Dans ces cas, les femmes salariées concernées ne bénéficient que du congé post-natal ;

Tous ces faits dénotent de la mauvaise gestion des dossiers et des absences ainsi que le suivi peu rigoureux de la carrière du personnel **(Faiblesse)**.

➤ **Au plan du traitement salarial et de la prévoyance sociale**

Le traitement salarial des agents reste le même que l'on soit fonctionnaire ou conventionné mais il n'en demeure pas moins que le taux applicable aux agents qui cotisent au FNR est de 6% appliqué sur le salaire indexé ; tandis que celui des agents qui cotisent à la Caisse de Sécurité Sociale (conventionnés) est de 3.6% appliqué sur le salaire brut. Ces taux sont respectivement définis par le Code des Pensions Civiles et Militaires ainsi que le Code de Sécurité Sociale en République du Bénin.

En guise de conclusion séquentielle, nous pouvons relever que le traitement salarial est disparate et les régimes de retraite sont différents selon qu'il s'agit d'un fonctionnaire ou d'un agent conventionné.

➤ **Au plan du cadre et des conditions du travail**

Pour l'exécution de ses tâches, la Sous-Direction des Ressources Humaines ne dispose pas de ressources suffisantes notamment en ce qui concerne les matériels informatiques (imprimantes, encre, logiciels). Les ordinateurs qu'elle utilise, ne sont pas tous en bon état de fonctionnement en raison d'un non suivi des opérations de maintenance. Aussi les agents de certaines de ses sections sont contraints d'enregistrer les données de services sur des clés USB pour faire des tirages en dehors de l'enceinte de leur bureau. Cette situation ne garantit pas la confidentialité des documents et crée une perte de temps énorme dans la réalisation des travaux. On note donc à ce niveau, l'insuffisance des moyens et outils de travail (**Faiblesse**).

La non fonctionnalité des climatiseurs dans certains bureaux créent une atmosphère de démotivation constante. Il y a également l'absence d'un mode réel de classement des dossiers, tout simplement parce que les meubles pour leur rangement font défaut. La mauvaise disposition des bureaux dans certaines sections, du fait de l'exiguïté du local pour le nombre d'agents qui y travaillent, entraîne une obstruction à la circulation au sein du service. Les documents inutilisés, souvent empaquetés dans des sacs en raphia, sont délaissés dans les bureaux. Tout ceci dénote des conditions de travail peu reluisantes et une mauvaise condition d'hygiène et de sécurité (**Faiblesse**). Malgré ces problèmes, les agents vivent dans une ambiance conviviale de travail (**Force**).

Cette entreprise a conclu pour le personnel, un contrat d'assistance médicale avec certains centres de santé (**Opportunité**). Ces centres de santé se situent sur tout le territoire national et permettent à tout agent en service à BT-sa, de bénéficier des soins de santé, quelle que soit sa position géographique.

➤ **Au plan de la communication**

La direction prend des notes de services, organise des réunions et assemblées générales du personnel ou utilise les téléphones fixes ou mobiles pour la transmission de certaines informations. L'existence de ces outils de communication (**Force**) constitue un atout pour la direction. Cependant, on note une indisponibilité de l'internet (**Faiblesse**) dans quelques services.

➤ **Au plan de la formation**

La charte de formation de la société Bénin Télécoms-sa prévoit une formation initiale et une formation d'accompagnement à l'intention de tout travailleur recruté à un emploi. Malheureusement ces formations ne sont pas souvent organisées. Il se développe plutôt une formation sur le tas (**faiblesse**). En ce qui concerne les conditions d'envoi en formation, elles sont très critiquées à cause de la faveur accordée à certains agents de façon subjective et du non respect du recueil des besoins en formation. Le contenu de la formation n'est souvent pas en adéquation avec les besoins professionnels de l'entreprise et des employés. Ce qui montre une absence d'identification des besoins réels en formation (**Faiblesse**). Pour ceux qui ont bénéficié de la formation, aucune évaluation de formation n'est organisée à leur retour, ce qui pose le problème de non suivi de la formation (**Faiblesse**).

➤ **Au plan du recrutement**

Beaucoup de dysfonctionnements sont observés à ce niveau. En effet, la section qui s'occupe du recrutement ne le fait pas réellement parce qu'il arrive que la Direction Générale organise un recrutement sans que ce chef en soit informé et y soit associé. Ce dernier, découragé, se pose la question sur la raison d'être de son poste. Les recrutements internes se font généralement en fonction des critères trop étrangers et

peu performants à la bonne sélection : appartenance à l'équipe du décideur, faveur politique, souci de recaser un collaborateur qui n'a pas démérité, souci de promouvoir un ancien collaborateur... Il n'y a pas d'appréciation objective des aptitudes réelles des candidats et de leur parcours professionnel. Ainsi, nous avons également remarqué que le profil de certains agents n'est pas en adéquation avec les exigences du poste. A titre d'exemple, on a constaté à BT-sa, qu'un commercial ou un financier occupe le poste de gestionnaire de ressources humaines et vice versa.

Les techniques de sélection des candidats sont, soit les concours basés sur les épreuves écrites suivies des interviews, soit les tests ou examens psychotechniques. En ce qui concerne les jurys de sélection, ils ne sont pas souvent composés des spécialistes. Ce sont généralement les supérieurs hiérarchiques des postes à pourvoir qui sont appelés pour constituer les jurys de sélection, ce qui rend la sélection des candidats peu fiable. Il se dégage là, un manque de rigueur dans la sélection des candidats (**Faiblesse**). Mais il convient de préciser que BT-SA fait parfois appel à l'expertise extérieure (**Opportunité**) tel que le Cabinet Afrique Conseil ou le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion des Entreprises (CEPAG) pour le recrutement de certaines catégories de travailleurs.

En observant le procédé de planification des effectifs de la société, on a noté que la liste du personnel n'est pas régulièrement mise à jour. Il n'existe aucun instrument de détermination des compétences. De même aucune pyramide des âges n'est réalisée, ce qui aurait permis d'alerter le manager sur un problème futur de renouvellement d'effectif. Les agents nommés ou affectés à des postes de responsabilité prennent effectivement fonction mais l'assurance de leur remplacement n'est souvent pas faite. Globalement, il se dégage comme problème l'absence d'une description de poste, d'analyse des besoins en personnel, autrement dit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est défailante (**Faiblesse**).

➤ **Au plan de l'évaluation du personnel**

Seuls les APE remplissent des bulletins de notation (**Faiblesse**) tous les ans et ce, conformément aux dispositions du Statut Général qui les régit. Quant aux agents conventionnés, ils n'en font pas l'objet. L'absence d'un système d'évaluation avec fixation préalable des objectifs (**Faiblesse**) aux agents de l'entreprise rendent le personnel inefficace au travail.

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

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

1) Inventaire des atouts (Forces et Opportunités)

Les atouts du système de gestion des ressources humaines sont :

- le déroulement du travail dans une ambiance conviviale ;
- l'existence des outils de communication ;
- les contrats d'assistance médicale avec certains centres de santé ;
- l'existence des outils de sécurité ;
- l'utilisation du contrôle pour le suivi de la carrière ;
- l'appel à l'expertise extérieure en matière de recrutement.

2) Inventaire des problèmes (Faiblesses et Menaces)

Les faiblesses et autres problèmes de gestion des ressources humaines sont les suivants :

- absence d'une gestion rigoureuse de la carrière des travailleurs ;
- conditions de travail peu reluisantes;
- mauvaise condition d'hygiène et de sécurité ;
- indisponibilité ou insuffisance d'accès à l'Internet ;
- dominance du système de formation sur le tas ;
- absence d'identification des besoins en formation ;

- absence de suivi de la formation ;
- absence de description, de mise à jour et non mise à disposition des fiches de poste ;
- non respect de la procédure et des principes de recrutement ;
- absence d'analyse des besoins en personnel ;
- remplissage des bulletins de notation;
- absence de fixation des objectifs ;
- non informatisation du contrôle pour la carrière ;
- usure des dossiers de carrière du personnel ;
- affiliation du personnel à différents régimes de retraite et de prévoyance sociale ;
- traitement salarial disparate.

C. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tous les problèmes spécifiques ci-dessus énumérés sont regroupés dans le tableau ci-dessous, par centre d'intérêt et par problématique.

Tableau n°9 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et par problématique

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un plan de formation du personnel - Difficulté d'identification des besoins en formation, des bénéficiaires et du budget 	Mauvaise gestion de la formation	Problématique de l'inexistence d'un plan de formation
2	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'analyse des besoins en personnel - Mode de recrutement défectueux 	Pratique de recrutement peu orthodoxe	Problématique de la dotation des services en personnel
3	Gestion de la mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle - Gestion non efficiente des absences 	Inefficacité de la gestion de la mobilité interne	Problématique de la mobilité professionnelle

Prenant appui sur les problèmes spécifiques regroupés dans le tableau ci-dessus, procédons au choix de la problématique de notre étude.

D. La Problématique de l'étude

1) Choix de la problématique de l'étude

Les problèmes ci-dessus identifiés à l'issue de notre état des lieux de base, nous paraissent tous importants ; notamment : le recrutement, la formation professionnelle ainsi que la gestion de la mobilité du personnel.

Mais au-delà de tout, la gestion de la mobilité du personnel revêt une importance capitale dans la gestion de toute organisation à l'instar de BT-SA qui a pour mission de bâtir une meilleure entreprise de télécommunication sur le territoire national afin de mériter la confiance des clients et accompagner le développement du pays.

La mobilité professionnelle s'impose donc comme l'une des préoccupations majeures de tout manager à la tête d'une telle institution face à un marché qui se fait de plus en plus exigeant et qui a besoin d'un personnel qualifié et disponible pour élaborer les stratégies ou pour exécuter les activités opérationnelles.

Lorsqu'elle est rigoureusement prise en compte, elle constitue pour l'entreprise une force inéluctable. Ainsi, le manque de motivation du personnel du fait de la sédentarisation au poste pourrait mettre en péril la bonne marche de l'entreprise et annihiler les efforts déployés. En matière de mobilité, la pratique à BT-SA très riche en enseignement, comporte néanmoins des insuffisances. Prétextant des nécessités de service et de la clause de mobilité contenue dans le contrat de travail, la Direction Générale ne prend pas souvent en compte les doléances ou vœux formulés par les travailleurs. La rotation du personnel n'est pas régulière ; d'où certains agents restent pendant longtemps au même poste. Le mauvais redéploiement du personnel engendre une répartition déséquilibrée de l'effectif ; ce qui entraîne pléthore par-ci, déficit par-là. On note également une non disponibilité des outils et indicateurs pouvant permettre d'apprécier le système de mobilité.

Eu égard à tout ce qui précède, nous nous sommes intéressée au concept de « mobilité professionnelle » et avons décidé de réfléchir sur le thème « **la Gestion de la mobilité professionnelle du personnel à BT-SA.** ».

Il importe à présent de spécifier la problématique relative au thème.

2) Spécification de la problématique

La mobilité professionnelle étant un concept multidimensionnel, nous avons senti la nécessité de nous appesantir sur certains aspects que nous avons jugés pertinents. Il s'agit des différentes formes de mobilité (verticale, horizontale, géographique, fonctionnelle et en profondeur), ses avantages et inconvénients, les conditions de mise en œuvre d'une politique de mobilité et ses limites, la gestion des absences et les impacts sur le fonctionnement du service et la productivité des travailleurs.

Par rapport à ces dimensions que nous avons choisies dans l'orientation de nos recherches, nous nous sommes interrogée sur comment BT-SA peut-elle améliorer son système de mobilité en vue d'accroître ses résultats et la productivité de ses travailleurs.

A cette question centrale de notre recherche, sont rattachées des questions spécifiques que nous pouvons énoncer de la manière suivante :

- Comment les agents de BT-SA sont-ils affectés ou nommés ?
- Y a-t-il des indicateurs et outils de gestion et de suivi de la mobilité des agents ?
- Comment et dans quelles conditions travaillent-ils (système d'entraide, de polyvalence et d'intérim) ?
- les travailleurs jouissent –ils régulièrement des congés et repos ?
- Y –a-t-il des départs de l'entreprise ? Si oui, pourquoi les travailleurs quittent –ils ?

Le but de toute entreprise ou organisation, c'est d'améliorer ses performances pour être plus compétitive et à même d'être utile à ses usagers et son personnel. Les dirigeants ont alors intérêt à bien manager leur personnel.

En nous donnant comme tâche d'analyser la politique de mobilité du personnel des organismes publics tel que BT-SA, nous voulons recueillir l'avis des gestionnaires des ressources humaines sur le concept « mobilité » et son application dans une organisation à travers certains facteurs que nous avons jugé pertinents.

3) Vision globale de résolution de la problématique

La problématique ainsi spécifiée, il importe maintenant de préciser la vision globale de sa résolution, laquelle nous permettra d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et par extension le problème général.

Pour cela, la vision de résolution de la problématique de l'amélioration de la pratique de la mobilité professionnelle du personnel de BT-SA sera présentée, dans un premier temps par rapport à la détermination des approches théoriques et relatives à chaque problème spécifique et dans un second temps à travers les différentes étapes de résolution de la problématique.

a) Détermination des approches théoriques

Le problème spécifique n°1 concerne l'inefficacité de la gestion des mobilités

horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle du personnel.

Nous pouvons dire que l'inefficacité de la gestion des mobilités horizontale, verticale géographique et fonctionnelle du personnel est due à la non disponibilité du répertoire des emplois et des compétences et au mauvais système de pilotage du comblement des emplois vacants, autrement dit la non instauration d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Une autre cause est liée à la non définition et au non respect du délai de séjour minimum au poste.

Toutes ces pratiques sont de nature à favoriser une sédentarisation au poste, ce qui démotive les agents à optimiser leur travail. Une approche théorique basée sur la gestion optimale de la mobilité nous servira de base pour corriger ce dysfonctionnement.

Quant au problème spécifique n°2, il se rapporte à la gestion non efficiente des absences.

Des événements divers peuvent perturber la jouissance des congés et paralyser le fonctionnement des services (manque d'effectif, la maladie, la maternité, les absences fortuites, les intérim, le présentisme, l'absentéisme, etc.).

Nous dirons que ces situations hypothèquent la réalisation des objectifs assignés aux agents. Ce qui constitue un frein à la gestion optimale du temps de travail et à la productivité de l'entreprise. Pour trouver solution à ce problème, nous allons recourir à une approche basée sur l'aménagement du temps de travail notamment la gestion des congés et repos.

Quelles sont les étapes à suivre pour résoudre cette problématique ?

b) Etapes de résolution de la problématique

Elles sont au nombre de quatre (04).

Etape n°1 : Définition des objectifs, recherche des causes supposées être à la source des problèmes et formulation des hypothèses.

- La définition des objectifs se fera par rapport aux problèmes (général et spécifiques) ;
- La recherche des causes supposées se fera d'une part, par l'identification de toutes les causes possibles et d'autre part par le choix de la cause la plus plausible par rapport au problème identifié ;
- L'hypothèse étant une assertion à double facette (cause et problème), nous la formulerons sous forme d'une proposition explicative du problème en résolution.

Etape n°2 : Revue de littérature, méthodologie de recherche et réalisation des enquêtes.

Nous ferons le récapitulatif des éléments recueillis pour la résolution des problèmes, afin d'être outillé pour nos analyses. Nous présenterons ensuite la méthodologie de recherche. Celle-ci se fera en termes de dimensions théorique et empirique.

La réalisation de l'enquête se fera en dernier ressort.

Etape n°3 : Présentation et analyse des données.

Cette étape nous amènera dans un premier temps à présenter et à analyser les résultats d'enquête et dans un second temps, à vérifier les hypothèses afin d'aboutir à la réalisation du diagnostic.

Etape n°4 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Nous proposerons des solutions aux problèmes ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Section 2 : **Revue de littérature et Méthodologie de recherche**

La résolution des problèmes énumérés requiert une démarche théorique appropriée. En conséquence, nous avons présenté d'abord la revue de littérature, les objectifs et les hypothèses de l'étude (paragraphe I), et ensuite la méthodologie de la recherche (paragraphe II).

Paragraphe1 : **Revue de littérature, objectifs et hypothèses de recherche**

Nous étudierons d'abord le cadre théorique de résolution de la problématique à travers les objectifs, les hypothèses et le tableau de bord de l'étude puis la revue de littérature.

A. Revue de la littérature**1) Clarification conceptuelle sur la mobilité**

La mobilité professionnelle est un concept de Gestion des Ressources Humaines ou de gestion de carrière qui cache plusieurs problématiques. Dans les actes de son congrès de septembre 2003, l'Association Francophone de Gestion des RH définit "la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou d'établissement, ou dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation ou de service dans une structure organisationnelle".

La mobilité professionnelle fait partie du développement de carrière d'un salarié. Selon Jean-Marie PERETTI (Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, 2004, p105) «une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparait comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation, de mobilité interne » et de promotion.

La gestion des carrières consiste à adopter et suivre un plan de carrière et une politique de mobilité au sein de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise investit une partie de ses ressources financières pour acquérir des ressources humaines qu'elle forme et adapte à ses besoins en vue d'en tirer un meilleur profit, à savoir :

- développer les employés ;
- satisfaire les besoins et réduire le roulement des RH ;
- favoriser l'accroissement professionnel ;
- utiliser plus efficacement les capacités individuelles (minimiser la non utilisation);
- établir l'équilibre interne entre l'offre et la demande de travail.

Ces raisons sont soutenues par un certain nombre de facteurs que sont :

- 1- la création ou la diminution d'emplois,
- 2- la saturation dans certains services et départements,
- 3- la mobilité des salariés des services centraux vers les antennes régionales,
- 4- la démographie,
- 5- les changements organisationnels et environnementaux.

Ainsi donc, devant ses raisons et ses facteurs, la gestion de la mobilité a commencé à s'imposer progressivement aux entreprises et par ricochet à tous leurs acteurs à savoir chaque employé et l'organisation qui en ont tous besoin.

Voilà ainsi énumérés tous les résultats auxquels une bonne gestion de la mobilité doit aboutir afin de rendre aptes tous les intervenants dans la vie de l'entreprise qui a désormais la responsabilité de satisfaire aux besoins d'un marché qui se fait de plus en plus exigeant. Ce qui amène les entreprises à fidéliser leurs salariés en leur permettant de changer de métier, de fonction ou de région.

2) Les types et formes de mobilité dans l'entreprise

Les besoins de l'employé en matière de carrière doivent s'harmoniser avec ceux de l'entreprise. Ainsi, la mobilité ou l'évolution de la carrière du personnel se fait de différentes manières : verticale, horizontale, géographique, fonctionnelle et en profondeur.

a) Le mouvement vertical

L'évolution verticale est soit une régression (rétrogradation pour insuffisance professionnelle) soit une progression dans l'entreprise après appréciation de la hiérarchie. Notons que cette verticalité de l'évolution de carrière dépend de la taille de la structure et varie d'une entreprise à l'autre.

b) Le mouvement horizontal

L'évolution horizontale d'une carrière est le processus qui permet aux individus d'une entreprise de subir un mouvement latéral au sein de l'entreprise du poste A vers le poste B. Elle est souvent liée aux connaissances, aptitudes et compétences des individus. Cela se remarque souvent dans les départements de la production, de la commercialisation, des finances, etc.

c) La mobilité géographique

Elle se traduit par des affectations d'une localité ou région à une autre. D'un point de vue théorique, le management de la mobilité interne devient de plus en plus complexe lorsque d'une part les employés ne sont pas disposés à accepter une mobilité, d'autre part les opportunités d'avancement se réduisent. Une étude empirique réalisée sur ce thème analyse les effets de plusieurs variables individuelles de prédisposition du personnel à accepter des opportunités variées de mobilité interne. Les résultats révèlent que la mobilité qui implique un changement de fonction majeur est liée aux ancrés de carrière individuels, tandis que la mobilité limitée à un emploi proche du poste actuel est davantage liée à des variables de satisfaction au travail.

Les études réalisées montrent aussi l'influence du conjoint dans les décisions de mutation géographique des salariés en couple (rapprochement de conjoint).

La recherche empirique étudie les variables qui peuvent modérer l'influence du conjoint sur la probabilité d'accepter ou de refuser une mobilité géographique. Il ressort que le processus de décision dans un couple à double carrière devant une proposition de mobilité dépend d'une part, d'une solution de compromis entre les rôles respectifs relatifs

au travail et à la famille à l'intérieur du couple, d'autre part, de leurs attentes sur la manière d'organiser leur vie de couple.

d) La mobilité fonctionnelle

Elle consiste pour l'individu à réfléchir sur son évolution personnelle, son adaptation au Poste actuel et les perspectives de promotion. Ceci l'oblige à se recycler pour évoluer dans les corps de métiers disponibles et parfois même se reconvertir.

Mais divers obstacles peuvent entraver la politique de fluidité des agents. Il s'agit notamment de la recherche d'une qualité de vie différente, les raisons de santé, le rapprochement de conjoint, les études des enfants, etc.).

e) La mobilité intergénérationnelle

On parle de mobilité intergénérationnelle, lorsqu'un agent appartenant à une génération donnée, connaît un changement de position sociale (promotion) par rapport à la position précédente et de la génération précédente. Cette forme de mobilité met en évidence un clivage entre les anciens et les jeunes.

f) Le mouvement en profondeur ou mobilité structurelle

Cette opération consiste à réorganiser de fond en comble la structuration et le fonctionnement de l'entreprise entraînant soit une réduction, soit une création de postes. Elle est dévolue aux managers qui se chargent de la définition de la stratégie de développement de l'entreprise. Il en résulte un personnel que les responsables doivent redéployer.

Berger LEVRAULT (in La Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition, Paris, 1997, p 148-149) distingue trois autres types de mobilité pratiquée en France :

- la mobilité réglementée et obligatoire régie par des textes qui fixent pour certains corps de fonctionnaires (administrateurs et hauts cadres des ministères) une mobilité d'une durée de deux (02) ans obligatoire après un minimum de quatre (04) années de services effectifs dans leur administration d'origine. Ces fonctionnaires doivent choisir d'aller exercer en province afin de porter remède à la coupure regrettable existant trop souvent entre Paris et la province.

- La mobilité recommandée qui s'adresse aux directeurs et chefs services extérieurs départementaux de certains ministères qui doivent changer de postes et de milieux afin de leur éviter de perdre le sens de l'initiative, le goût du renouvellement.
- La mobilité facultative accordée aux jeunes agents de l'administration originaires du Midi par exemple pour aller vers d'autres régions de la France (Nord, Est ou Ouest) afin d'éviter une déstabilisation dommageable au bon fonctionnement des services.

3) Conditions de mise en œuvre d'une politique de mobilité

La gestion de la mobilité exige un rapprochement permanent des fichiers du personnel et des effectifs afin de ne procéder qu'aux mouvements compatibles avec les nécessités du service.

Gérer la mobilité suppose :

- la mise en place d'un système d'appréciation permettant d'individualiser la gestion de l'emploi ;
- l'existence d'un plan de carrière et de politique de mobilité et de promotion ;
- la maîtrise des flux de la population organisationnelle (démissions, licenciements, fin de contrat, retraite etc.) ;
- les demandes formulées par les agents et leur situation de famille ;
- la mise en place des mesures d'accompagnement.

Le travailleur peut subir ou choisir la mobilité. Toutefois, en matière de mobilité organisée, il faut éviter une fréquence trop rapprochée qui frise un harcèlement.

a) La mise en place d'un système d'évaluation

L'existence d'un système d'évaluation est indispensable pour réunir les informations nécessaires à l'élaboration des différents programmes à savoir : affectation, promotion, formation, etc.

Dans ce contexte, le système d'entretien annuel d'appréciation est indispensable quand on a le souci de gérer les carrières des employés. Cela permet d'analyser la situation du

poste actuel et tenant compte de l'efficacité, des connaissances, des méthodes de travail et de la personnalité du salarié.

b) L'existence d'un plan de carrière et de mobilité

Il existe la mobilité au « coup par coup » et la mobilité organisée. La mobilité au « coup par coup » est une mobilité accidentelle due à un poste vacant à pourvoir.

Dans le cadre de la gestion de la carrière, la mobilité est organisée et repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation. La mobilité organisée utilise les plans de promotion et les plans de remplacement.

Les plans de remplacement prévoient, pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nombre de personnes susceptibles de remplacer le titulaire. Il en est presque de même en ce qui concerne le plan de mobilité qui amène les individus à se déplacer dans trois directions différentes au sein d'une organisation, à savoir : verticalement, horizontalement et en profondeur.

c) La maîtrise des flux de l'effectif

En tenant compte des statistiques des départs (démissions, décès, retraites, licenciement, etc.) et en suivant l'évolution des activités et des métiers ou profession, on peut avoir une certaine maîtrise de l'effectif à redéployer.

d) les demandes formulées par les agents

Pour pourvoir les postes vacants, il est recommandé de mettre en œuvre un système de pilotage des mutations (fiches de vœux) qui accorde une priorité aux agents séparés de leur conjoint pour des raisons professionnelles et les travailleurs handicapés.

e) La mise en place des mesures d'accompagnement de la mobilité

La mobilité professionnelle pour un collaborateur génère stress et inquiétude et pose de nombreux problèmes : recherche de logement, éducation des enfants, vie du couple pour les mariés, déménagement, manque de temps pour préparer le départ dans de bonnes conditions, etc.

Afin que la mutation soit immédiatement efficace et pour faciliter l'intégration sociale dans le nouvel environnement, l'entreprise doit assurer l'accompagnement de l'agent muté : conseil et aide à la mutation, octroi d'indemnité d'éloignement et de dépaysement, remboursement des frais de transport. En effet, accepter un job loin de chez soi n'est pas aisé surtout pour les travailleurs qui ont un certain âge et un nombre important d'années de service (ancienneté) ou encore si les intéressés ont déjà construit une maison d'habitation dans la ville abritant leur ancien lieu de travail.

f) **Avantages et limites des mesures destinées à assurer la mobilité du personnel**

La mobilité produit des effets aussi bien pour l'entreprise que pour les travailleurs.

➤ **Effets pour l'entreprise**

✓ **Avantages**

- amélioration de la productivité, qualité des produits et des services,
- dynamisme et efficacité des individus, des équipes,
- moins d'absentéisme, plus de fidélité aux idéaux de l'entreprise,
- réduction des conflits,
- investissement du personnel dans les nouveaux projets.

✓ **Limites**

- les coûts risquent d'augmenter si la productivité est insuffisante,
- exigence toujours accrue du personnel et difficulté de remettre en cause les avantages acquis.

➤ **Effets pour les salariés.**

✓ **Avantages**

- augmentation des revenus,
- épanouissement personnel,
- sentiment d'appartenance à une bonne entreprise,
- émulation, responsabilisation, implication dans le travail.

✓ **Limites**

- persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les salariés anciens,

- gestion de la carrière des couples ;
- jalousie, concurrence entre salariés ;
- protection sociale des travailleurs en fin de carrière.

B. Objectifs et Hypothèses de l'étude

Nous évoquerons ici les objectifs de l'étude et les hypothèses de recherche.

1- Détermination des objectifs de l'étude

L'objectif général de notre recherche est de diagnostiquer et analyser le système de mobilité à BT-SA dans l'optique de proposer des solutions pour contribuer à son amélioration et partant de la politique de gestion des carrières, gage du développement de cette entreprise et de l'épanouissement des travailleurs.

Dans cette optique, nous avons à :

- analyser les forces et les faiblesses ainsi que les écueils dans la prise des décisions d'affectation et de nomination des agents de BT-SA (Objectif spécifique n°1) ;
- apprécier le degré de prise en compte des désirs des travailleurs et l'impact sur la satisfaction professionnelle et personnelle (Objectif spécifique n°2).
- apprécier l'impact des absences sur le fonctionnement du service (Objectif spécifique n°3).

Ainsi, la résolution des problèmes spécifiques contribuera à la résolution du problème général.

2- Formulation des hypothèses de l'étude

Il s'agit ici d'identifier les causes et de formuler les hypothèses relatives aux problèmes spécifiques dégagés.

Hypothèse principale : La mobilité professionnelle n'est pas correctement assurée du fait de la gestion peu rigoureuse des carrières.

Hypothèses secondaires :

- **Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1**

La Gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle du personnel de BT-SA peut avoir comme causes :

- la disparité des textes applicables aux différentes catégories d'agents ;
- le double système de gestion du personnel de BT-SA (Agents Permanents de l'Etat (APE) d'un côté et Agents Conventionnés de l'autre) ;
- les conditions de création de BT-SA qui a hérité des infrastructures et du personnel de l'ex-OPT;
- le manque d'outils de gestion des RH.

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

La mauvaise gestion des absences au sein de BT-SA perturbe le fonctionnement des services. Cette hypothèse nous amène à identifier les causes ci-après :

- l'absence d'un texte de politique de mobilité et de plan de carrière ;
- la faible implication de l'encadrement dans la mobilité du personnel.
- l'inconscience professionnelle dont certains agents font preuve.

➤ **Causes et hypothèses liées au problème général**

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la politique de mobilité du personnel de BT-SA.

Etant donné que les problèmes spécifiques sont les manifestations du problème général, ses causes se résument aux causes spécifiques ci-dessus énumérées.

C. Tableau de bord de l'étude

Tous les éléments qui précèdent sont synthétisés dans le tableau ci-après :

Tableau n°10 : Tableau de bord de l'étude sur «La Gestion de la mobilité professionnelle à BT-sa »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général	Problème général : Inefficacité de la gestion de la mobilité interne à BT-SA	Objectif général : Proposer des mécanismes et outils pour améliorer la gestion de la mobilité professionnelle	Cause principale : –	Hypothèse principale : La mobilité professionnelle n'est pas correctement assurée du fait de la gestion peu rigoureuse des carrières.
Niveaux spécifiques	Problème spécifique 1 : Gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle	Objectif spécifique 1 : Proposer une meilleure stratégie de gestion des mobilités horizontale, verticale, fonctionnelle et géographique	Cause spécifique 1 : <ul style="list-style-type: none"> • le double système de gestion du personnel de BT-SA (APE d'un côté et AC de l'autre) ; • les conditions de création de BT S.A qui a hérité des infrastructures et du personnel de l'ex-OPT ; • le manque d'outils de gestion des RH. 	Hypothèse spécifique 1 : La gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle s'explique par la disparité des textes applicables au personnel, aux caractéristiques du personnel (âge ancienneté) et au système de parrainage qui mine l'administration.
	Problème spécifique 2 : Gestion non efficiente des absences	Objectif spécifique 2 : Apprécier l'impact des absences sur le fonctionnement du service	Cause spécifique 2 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ la fréquence de certains événements familiaux (maternité, maladies, décès) ▪ l'inconscience et le faible engagement professionnel observé chez certains agents ; 	Hypothèse spécifique 2 : La mauvaise gestion des absences est due à la fréquence de certains événements familiaux (maternité, maladies, décès) ainsi que l'inconscience et le faible engagement professionnel observé chez certains agents.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Notre souci de bien conduire le travail pour obtenir des résultats fiables, nous amène à adopter une démarche méthodologique qui facilite la réalisation de l'enquête.

Il s'agit de présenter la démarche ayant permis de réaliser la bonne collecte des informations. L'ensemble des informations qui conduiront aux objectifs de l'étude se rapporte, pour la plupart, aux données primaires que nous avons collectées directement au niveau des unités d'observation.

Nous avons aussi utilisé des données secondaires contenues dans les documents de Bénin Télécoms-sa et qui sont celles qui ont déjà subi ou non un premier traitement.

Nous faisons remarquer que nous avons consacré plusieurs jours à la visite des différents services de Bénin Télécoms-sa, visites au cours desquelles nous avons procédé à une enquête exploratoire se traduisant par des échanges avec le personnel.

Avant de présenter les techniques de collecte des informations, de dépouillement et d'analyse des données, il s'avère important de définir la population à partir de laquelle notre étude a été faite.

A travers la démarche méthodologique, nous distinguerons la dimension empirique puis la dimension théorique liées aux problèmes spécifiques retenus.

A. Dimension empirique

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

1) Objectif de l'enquête

L'enquête a été réalisée au cours du mois de novembre 2009. Notre souci est de recueillir des informations nous permettant de vérifier les différentes hypothèses de recherche formulées.

2) Identification de la population mère et échantillonnage

Il sera question de présenter la population mère et l'échantillonnage.

L'unité statistique de recherche est l'unité dans laquelle nous allons mesurer les différentes variables. La population mère est l'ensemble des unités statistiques soumises à notre recherche. Il s'agit ici des travailleurs de Bénin Télécoms-sa. Mais, pour réussir l'étude consacrée à la vérification de la mise en œuvre de la politique de la mobilité professionnelle à Bénin Télécoms-sa, nous n'avons pas jugé nécessaire d'interroger tout le personnel (population mère) pour des raisons de coût et de durée que cela nous imposerait. C'est ce qui explique le recours à l'échantillonnage.

La constitution de l'échantillon est liée aux deux principes ci-après à savoir :

- le respect des structures de base de la population mère ;
- l'application à la catégorie socioprofessionnelle du même pourcentage de manière à obtenir l'échantillon représentatif.

La population de notre étude comprend tout le personnel de Bénin Télécoms-sa en service à la date du 30 octobre 2009, toutes catégories confondues.

Par souci de fiabilité, nous avons pris un échantillon à choix raisonné (budget, temps) qui est constitué du personnel administratif, technique et de service en poste à Cotonou et parfois dans les Services Régionaux des Télécommunications (SRT).

La taille de l'échantillon est de 75 personnes composées comme suit :

- Responsables de Services Centraux à Cotonou : 34 personnes
- Chefs d'Antennes Régionales : 06 personnes
- Personnels administratifs (catégories M et E) : 35 personnes.

Sur cette base, nous avons distribué 75 questionnaires. 60 réponses ont été obtenues, soit un taux de couverture de 80 % sur l'ensemble.

Il y a lieu de souligner que toutes les personnes sollicitées ont accepté de participer à l'enquête, eu égard à l'importance que le sujet présente à leurs yeux. Pour aller en profondeur dans nos investigations et pour éviter que certaines informations que nous aurions recueillies ne mettent en cause un jour les personnes interviewées, nous leur avons garanti l'anonymat et la confidentialité des informations, après avoir obtenu une autorisation officielle de recherche.

L'échantillonnage étant effectué, nous nous intéresserons par la suite à l'étude de la collecte de données.

3) Méthodes et Outils de collecte des données

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

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

a) La recherche documentaire

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

Cette recherche documentaire a été faite dans les centres de documentation ci après :

- la Bibliothèque de l'ENAM, de l'UAC et le Centre Culturel Français (CCF) ;
- la salle de documentation de Bénin Télécoms-sa.

Les documents consultés, sont pour la plupart les politiques de gestion des ressources humaines, des manuels de procédures, les prospectus de présentation de Bénin Télécoms-sa.

b) Les entretiens et les questionnaires

Nous avons interviewé des personnes ressources au sein de la société Bénin Télécoms-sa à savoir les Directeurs, les Chefs Divisions et Sections à l'aide d'un guide d'entretien. Ces entretiens, construits autour de variables spécifiques, nous ont permis de mieux comprendre d'une manière générale la politique de gestion des ressources humaines au sein de Bénin Télécoms-sa et plus particulièrement la politique de la mobilité professionnelle qui est pratiquée.

Nous avons ensuite adressé un questionnaire aux agents toutes catégories confondues en tenant compte des proportions définies par catégorie socioprofessionnelle lors de l'échantillonnage. Le centre d'intérêt du questionnaire a tourné autour des variables qui nous ont permis d'atteindre l'objectif de nos recherches. Il a permis ensuite de dégager

les grandes tendances et de repositionner l'analyse par rapport à nos hypothèses de base.

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

Nous avons eu à échanger avec les responsables à divers échelons de la hiérarchie administrative et quelques syndicalistes et délégués du personnel.

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

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

Par ailleurs, nous avons voulu aller au-delà des formes classiques de sondage en accordant une attention particulière à l'observation minutieuse des faits et pratiques de mobilité du personnel à Bénin Télécoms-sa. Ceci nous a permis de pallier aux insuffisances d'informations qui résulteraient des réserves qu'auraient observées certaines personnes interrogées de même que les difficultés de récupération de tous les questionnaires distribués aux personnes ressources.

A tout cela s'ajoutent nos recherches documentaires qui ont consisté à une revue de la littérature et à la consultation de :

- divers documents (livres, journaux, mémoires et autres travaux de recherche) consacrés à notre thème ou des sujets relatifs à certains aspects ;
- des sites Internet en vue de l'obtention des informations sur la mobilité.

4) Outils de présentation et d'analyse des données

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

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

Le logiciel Excel nous permet de présenter les résultats d'enquête sous forme de tableaux et de graphiques afin de permettre sa bonne compréhension.

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

La technique utilisée à cet effet, est le tri à plat qui a consisté en une opération de décompte des réponses qui donne des fréquences absolues (nombre de réponses effectives).

B. Dimension théorique

Le choix théorique est fait en fonction des théories émises dans la revue de littérature et se rapportant aux problèmes spécifiques à savoir :

- La Gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle du personnel ;
- La mauvaise gestion des absences.

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

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

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

C. Difficultés rencontrées et limites des données

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

Mais, avec le concours de certains collègues bienveillants, nous avons pu avoir des informations et renseignements très utiles pour la réalisation de notre travail.

Au plan organisationnel, il était question pour nous de planifier les différents rendez-vous afin de rester dans le temps imparti pour la rédaction du mémoire.

Pour remédier à cette situation, certains entretiens ont été organisés par téléphone ou par internet.

Nonobstant ces difficultés, ce travail nous a permis de connaître davantage Bénin Télécoms-sa, ses organes, les vrais problèmes de gestion des ressources humaines et d'approfondir nos connaissances sur la gestion de la mobilité dont nous restituerons les grandes articulations.

CHAPITRE III :

ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DE LA MOBILITE ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord les résultats de l'enquête sur le terrain, les analyses ensuite, pour enfin aboutir à des approches de solution et des conditions de leur mise en œuvre.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Cette section nous permettra de présenter les résultats et de les analyser puis de faire la vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête

A- Prise de décisions d'affectations et de promotion

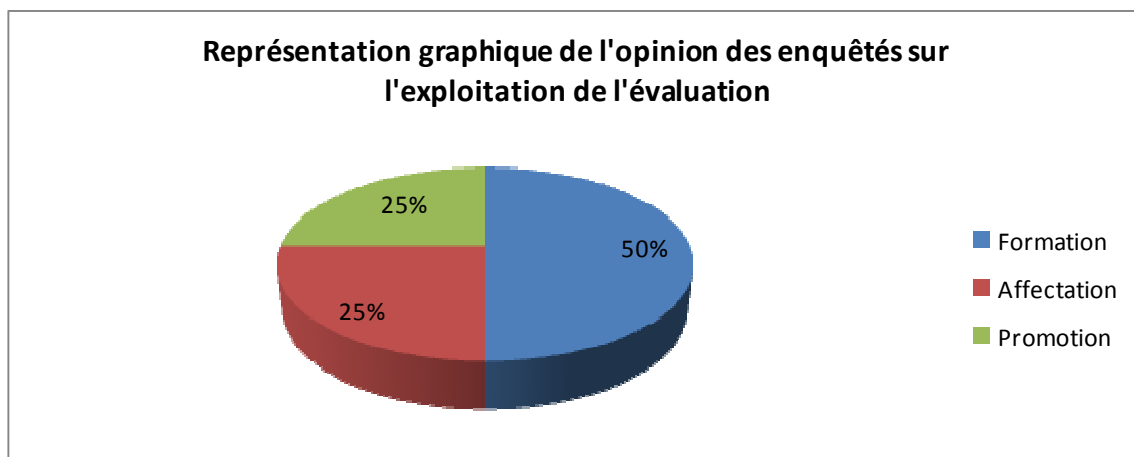
1. Exploitation des résultats d'évaluation

Tableau n°11 : Avis des enquêtés sur l'exploitation des résultats d'évaluation

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Quelle exploitation fait-on des résultats de l'évaluation ?	Formation	30	50%
	Affectation	15	25%
	Promotion	15	25%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°2 : Représentation graphique de l'opinion des enquêtés sur l'évaluation



Les résultats de l'évaluation sont exploités pour prendre beaucoup plus les décisions de formation que pour assurer la mobilité (horizontale et verticale) du personnel.

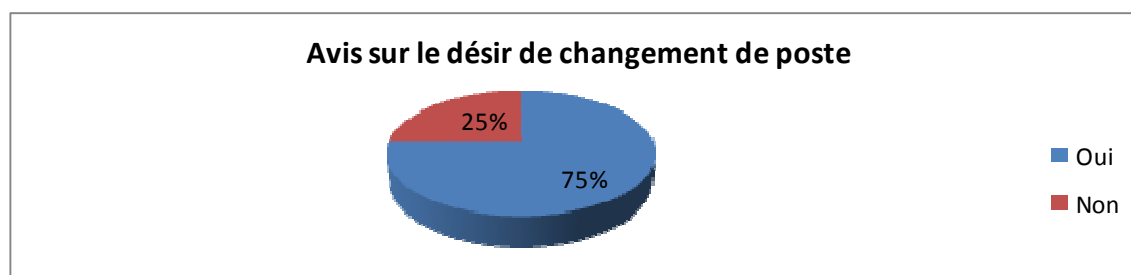
2. Désir de changement de poste

Tableau n°12 : Avis des enquêtés sur le désir de changement de poste

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Aimeriez-vous servir à un poste autre que celui que vous occupez actuellement (service central ou antenne régionale) ?	Oui	45	75%
	Non	15	25%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°3 : Représentation graphique des enquêtés sur le désir de changement de poste



Le personnel éprouve un désir ardent de connaître la mobilité professionnelle. Mais, elle est très peu assurée. En effet, 106 agents ont connu des mutations et 72 ont été promus à divers postes de responsabilité.

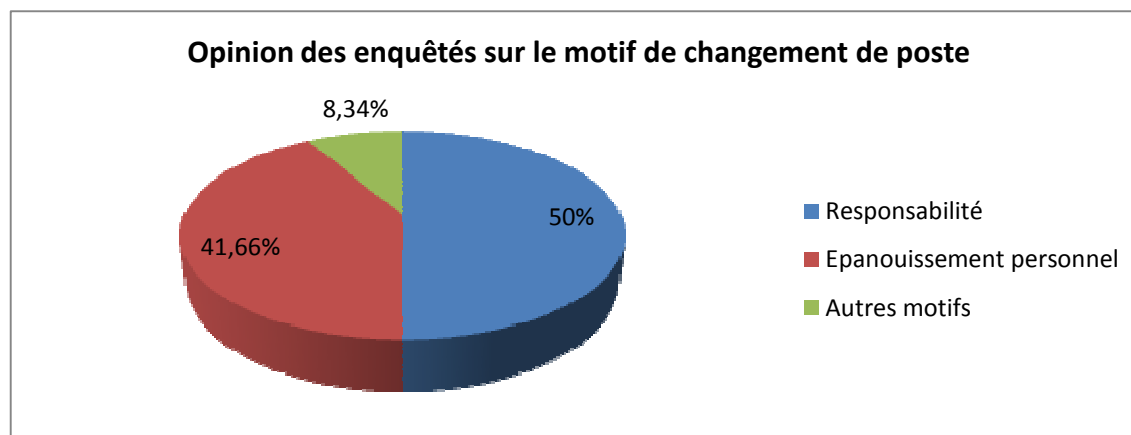
3. Motif du changement de poste

Tableau n°13 : Avis des enquêtés sur le motif du changement de poste

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Pour quelles raisons voulez-vous quitter votre poste actuel ?	Responsabilité	30	50%
	Epanouissement personnel	25	41,66%
	Autre motif	05	8,34%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°4 : Représentation graphique des avis des enquêtés sur le motif du changement de poste



La majorité des enquêtés désire changer de poste pour assouvir un besoin de responsabilité et d'épanouissement. Le changement peut se justifier aussi par un rapprochement de conjoint.

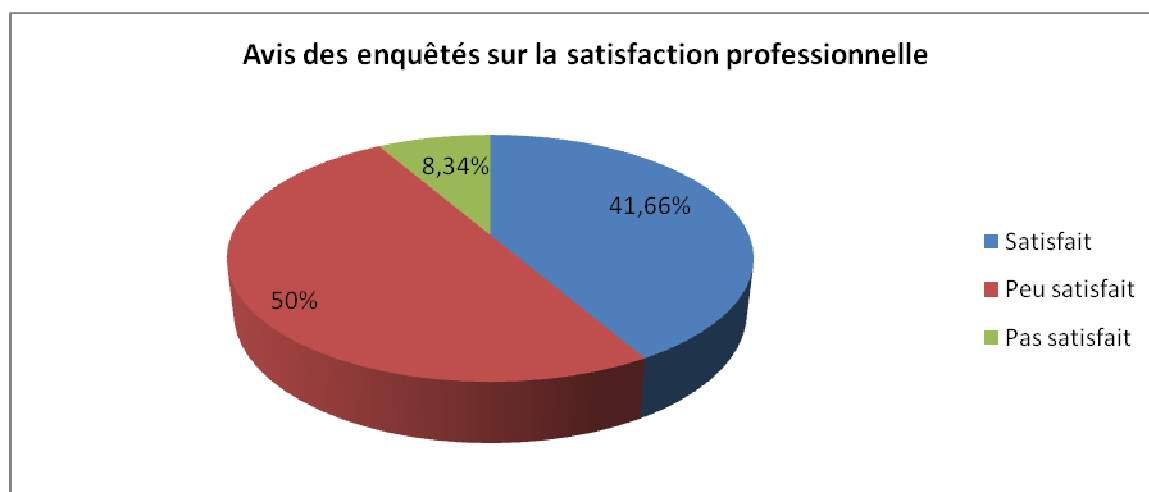
4. La satisfaction professionnelle

Tableau n°14 : Avis des enquêtés sur la satisfaction professionnelle

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Etes-vous satisfait de votre travail à BTs.a ?	Satisfait	25	41,66%
	Peu satisfait	30	50%
	Pas satisfait	05	8,34%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°5 : Représentation graphique des avis des enquêtés par rapport à la satisfaction professionnelle



Suite à notre enquête nous constatons que plus de la moitié des enquêtés sont peu satisfaits du travail lui-même, le cadre et les conditions matérielles de travail.

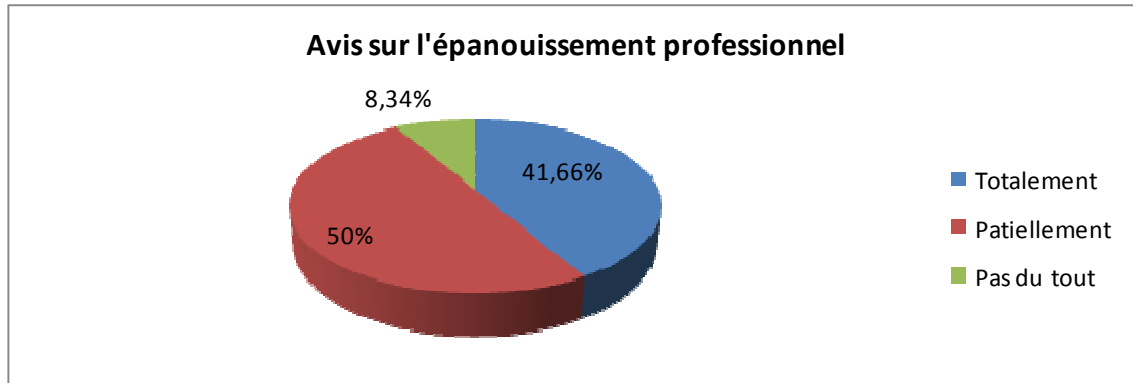
5. Epanouissement professionnel

Tableau n°15 : Avis des enquêtés sur l'épanouissement professionnel

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Eprouvez-vous un épanouissement professionnel ?	Totalement	25	41,66%
	Partiellement	30	50%
	Pas du tout	05	8,34%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°6 : Représentation graphique des avis des enquêtés sur l'épanouissement professionnel



La majorité des enquêtés affirment être partiellement épanouis sur le plan professionnel. Ceci s'explique beaucoup plus par l'ambiance saine de travail et la qualité des rapports interpersonnels empreints de convivialité et de franche collaboration entre les travailleurs et les responsables de BT-SA à divers échelons.

La promotion se fait par nomination dans un emploi positionné dans la catégorie immédiatement supérieure à celle de l'emploi précédemment occupé par le travailleur.

Elle est accordée à un agent particulièrement méritant à la suite d'une vacance ou d'une création de poste, soit au niveau central, soit au niveau des antennes régionales.

Une commission paritaire détermine les conditions d'éligibilité à une promotion.

Le bénéfice d'une promotion peut être aussi accordé à un travailleur à la suite d'une formation d'au moins neuf (09) mois, prise en charge par la Direction Générale et sanctionnée par un diplôme. Ceci donne lieu à un reclassement subséquent.

Les décisions d'affectation et de nomination sont concrétisées par un acte de la Direction Générale sur proposition d'une commission ad'hoc ou du supérieur hiérarchique.

Une copie de la décision d'affectation ou de nomination appuyée d'un certificat de prise de service est classée au dossier administratif de l'intéressé.

B- Gestion des absences

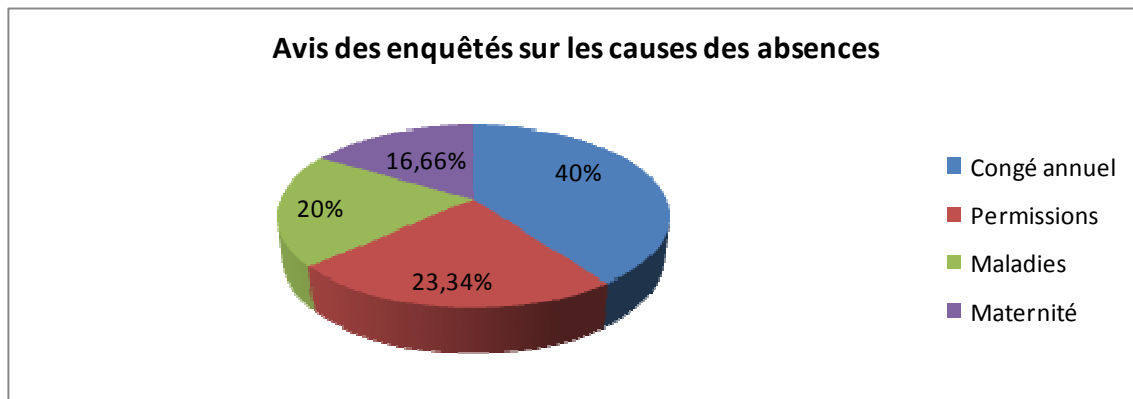
1) Les congés annuels ou administratifs

Tableau n°16 : Avis des enquêtés sur les causes des absences

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Quelles sont les causes de vos absences ?	Congé annuel	24	40%
	Permissions	14	23,33%
	Maladies	12	20%
	Maternité	10	16,67%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°7 : Représentation graphique des avis des enquêtés sur les causes des absences

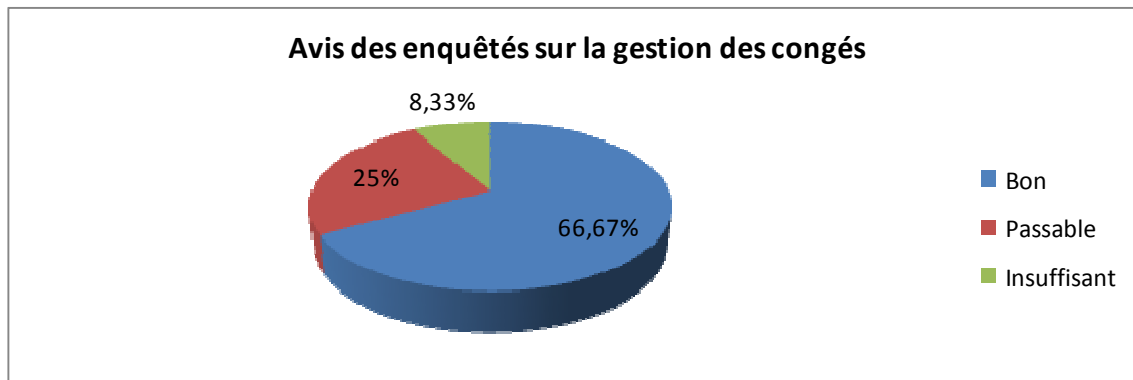


Les absences de longue durée sont dues aux congés administratifs. Toutefois, les résultats d'enquête révèlent que les travailleurs bénéficient des autorisations d'absence pour convenance personnelle.

Tableau n°17 : Avis des enquêtés sur la gestion des congés

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Comment appréciez-vous la gestion des congés ?	Bon	40	66,67%
	Passable	15	25%
	Insuffisant	05	8,33%%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°8 : Représentation graphique des avis des enquêtés sur la gestion des congés

La pratique de gestion des congés donne satisfaction à la majorité des agents enquêtés. Cependant, il ressort que pour diverses raisons, certains agents n'arrivent pas à jouir des congés. C'est ce qui explique l'avis négatif émis par le second groupe.

Au début de chaque année, le service du personnel établit les titres de congé annuel pour tout le personnel de BT-SA. Après visas des supérieurs hiérarchiques et signature par le Directeur de l'Administration (S/DRH), ces titres de congé sont transmis aux responsables des services concernés qui les notifient à leurs collaborateurs.

Chaque chef de service établit le planning des départs en congé sur la base des demandes formulées par les agents et en tenant compte des nécessités de service.

Dès que le travailleur obtient le congé, une autorisation de jouissance de congé lui est délivrée. Ce titre comporte les renseignements tels que : durée et type du congé, date de départ et de fin du congé.

La demande de congé ainsi que la fiche de gestion des absences sont classées au dossier de l'intéressé.

2) Le congé de maternité

Dans le cas du congé de maternité, la femme salariée enceinte adresse la demande de congé complétée par le certificat médical mentionnant la date présumée de l'accouchement.

Un projet de décision est alors initié pour mettre l'intéressée en congé et copie est versée dans son dossier administratif.

A sa reprise de service, elle produit un certificat d'accouchement et diverses autres pièces (certificat de reprise de service, historique de paie, photocopie du livret d'assuré CNSS). Tout ce dossier est transmis à la CNSS en vue du remboursement de l'indemnité de congé de maternité.

3) Le congé de maladie et les repos sanitaires

En cas de maladie fortuite, le médecin traitant délivre à l'agent un certificat médical lui accordant un repos sanitaire. Dès la réception du bulletin de visite médicale annoté ou le certificat médical, le service chargé du personnel procède à l'apurement du fichier.

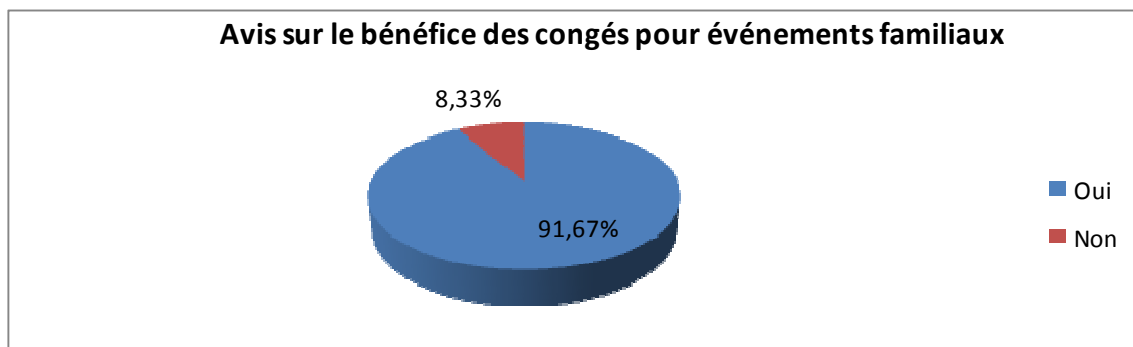
4) Les congés pour événements familiaux

Tableau n°18 : Avis des enquêtés sur la jouissance des congés pour événements familiaux

Question	Appréciation	Nombre d'individus	Pourcentage
Bénéficiez-vous des congés pour événements familiaux ?	Oui	55	91,66%
	Non	05	08,34%
	Total	60	100%

Source : Nos enquêtes de novembre 2009

Graphique n°9 : Représentation graphique des avis des enquêtés sur la jouissance des congés pour événements familiaux.



En cas de mariage, naissance ou décès, tout agent bénéficie des congés pour événements familiaux. Il avise dans les délais prévus (demande appuyée de pièces justificatives) son supérieur hiérarchique qui lui accorde les jours d'absence sollicités. Après jouissance de ces congés spéciaux, la demande et la fiche sont transmises au service chargé du personnel pour apurement et classement.

5) Les autorisations d'absence pour convenance personnelle

Lorsque le travailleur désire s'absenter du service pour divers motifs personnels, il en fait une demande qu'il adresse à son chef qui apprécie et autorise. Mais dans ces cas précis, les jours d'absence sont déduits du crédit de congé annuel de l'agent concerné.

Paragraphe 2 : Analyse des résultats de l'enquête

Le système de gestion de la mobilité en général et des congés et repos en particulier, présente des avantages et des inconvénients qu'il paraît utile d'élucider.

A- Forces et faiblesses de la gestion de la mobilité

En termes d'avantages, la mobilité du personnel est assez bénéfique. En effet, le mouvement du personnel est mieux organisé et l'employabilité de tous est garantie. La planification adéquate des activités est assurée. Enfin, elle impose une gestion efficace et efficiente du temps de travail.

La jouissance régulière de certains congés offre des avantages aussi bien au travailleur qu'à l'entreprise.

Le congé de maladie et les repos sanitaires octroyés au travailleur malade lui permet de se reconstituer afin de pouvoir donner de bons résultats.

En effet, sur le plan individuel et familial, le travailleur a beaucoup d'autres responsabilités à assumer. Ainsi, le congé administratif, les autorisations d'absence et permissions pour convenance personnelle lui permettent de se reposer et de faire face à d'autres obligations personnelles ou familiales. Le congé de paternité par exemple régulièrement obtenu permet au salarié d'assister sa femme après la naissance d'un nouveau né.

La jouissance de ces congés participe aussi de l'épanouissement de l'employé qui devient moins stressé, rayonnant, joyeux et sympathique envers ses collègues et les usagers.

Toutefois, la pratique de la gestion des congés et repos met en évidence des faiblesses.

B- Forces et faiblesses d'une bonne gestion des congés et repos

Plusieurs écueils entravent la gestion correcte de la mobilité (affectation, nomination, congés et repos) et impactent dangereusement la santé des travailleurs ainsi que la productivité de l'entreprise.

➤ Par rapport à la prise des décisions d'affectation et de nomination

Lorsque les normes et les procédures ne sont pas respectées, ces décisions peuvent occasionner de graves répercussions sur l'exécution du contrat de travail dans la mesure où certaines clauses vont se trouver être modifiées.

✓ Par rapport à la gestion des congés annuels

Si l'élaboration des titres de congé se fait à bonne date, il convient de souligner que quelques difficultés entravent la jouissance des congés aux travailleurs.

Il s'agit de :

- Difficultés de planification des départs pour tenir compte des vœux du personnel ; ceci est dû au manque de personnel dans certains services. Cette situation s'explique par :
 - la forte concentration des effectifs du personnel dans les services centraux et les services techniques ou d'exploitation de Cotonou ;
 - le mauvais redéploiement du personnel entraînant des surplus à certains postes et un déficit à d'autres.
 - La difficulté de désignation des intérimaires ou recrutement de main d'œuvre occasionnelle (emploi saisonnier) ;
- la non jouissance des congés administratifs entraîne un gonflement du crédit de congé qui dépasse parfois 300 jours pour certains agents ;
- l'accomplissement tardif des formalités de jouissance (retard dans la saisine de l'autorité).

- Certains salariés, ne voulant pas perdre certaines primes (indemnités de caisse, de gérance), refusent de prendre leurs congés administratifs.
- Certaines femmes enceintes ont tendance à vouloir jouir du congé de maternité après l'accouchement afin de mieux s'occuper du nouveau-né. Du coup, elles perdent tout ou partie du congé prénatal.

Le fichier de gestion des absences est mal apuré et les dossiers du personnel ne sont pas mis à jour parce que les renseignements sont erronés ou ne sont pas du tout communiqués au service du personnel pour exploitation.

➤ **En ce qui concerne les congés spéciaux et les repos**

Depuis sa création en 2003, BT-SA n'a pas connu de cas d'agent mis en congé de maladie.

Certaines femmes salariées abusent du repos pour allaitement du point de vue de la durée (1 heure par jour et pendant 15 mois à compter de la naissance de l'enfant) et des événements pouvant l'interrompre (nouvelle grossesse).

C- Détermination de quelques indicateurs relatifs à la mobilité du personnel au cours de la période 2008-2009

$$\begin{aligned}
 \text{Taux d'absentéisme 2009} &= \frac{\text{nombre de jours d'absence} \times 100}{\text{nombre de jours de travail du personnel}} \\
 &= \frac{1507 \times 100}{25560} = \mathbf{5,89\%}
 \end{aligned}$$

Ce taux traduit les absences intempestives dont jouissent les travailleurs de cette unité. Ce qui a un impact négatif sur la productivité des salariés et l'efficacité de l'organisation. Le taux d'absentéisme est élevé, car le nombre de jours d'absence du personnel a atteint 1507 jours au cours de l'année 2009. Ceci crée des perturbations dans le fonctionnement du service et accroît les charges salariales puisque les intéressés perçoivent normalement leurs salaires alors qu'ils n'ont pas travaillé.

L'absentéisme se justifie par de nombreux facteurs, comme la maladie, la situation familiale, les pressions de l'organisation ou l'éthique personnelle.

Les travailleurs tombent souvent malades et les demandes de repos sanitaires se font en masse. Ces prises anarchiques de repos sanitaires constituent un vrai frein pour le bon déroulement du travail.

Rotation du personnel 2009 = $\frac{\text{nombre de départs en cours de période} \times 100}{\text{Effectif moyen de la période}}$

$$= \frac{358 \times 100}{1149} = 31,15\%$$

Encore appelé taux de roulement (T D R), cet indicateur permet de mesurer l'impact des départs ou de simuler les tendances. Le ratio obtenu indique qu'il y a eu des licenciements, abandon ou démission, des décès et des départs massifs à la retraite au cours de ces deux dernières années. Hormis les cas de licenciements pour faute personnelle, les abandons et démissions, il faut remarquer que beaucoup d'employés frappés par l'âge décèdent en cours d'activité ou sont admis à faire valoir leurs droits à la retraite. BT-SA se vide ainsi de frange importante de ses travailleurs qui ont acquis une expérience certaine et il va falloir mettre en place une bonne politique de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC) pour parer à ces situations.

Taux de mobilité : Généralement, il est opéré une distinction entre la mobilité interne et la mobilité externe.

✓ **taux de mobilité interne** = $\frac{\text{Effectif 30/12/2009}}{\text{Effectif moyen 2008}}$

$$= \frac{1065}{1149} = 0,93$$

✓ **taux de mobilité fonctionnelle** = $\frac{\text{Nombre de salariés ayant changé de fonction}}{\text{Effectif moyen}}$

$$= \frac{178 \times 100}{1149} = 15,50\%$$

La mobilité interne et plus exactement fonctionnelle s'explique par les affectations (106) et les nominations (72) prononcées au cours de la période de référence. Elles sont intervenues soit pour des nécessités de service, soit pour combler un poste vacant.

✓ **ratios de gestion de la mobilité externe**

$$\begin{aligned}
 \bullet \text{ Ratio de départ volontaire} &= \frac{\text{Départ volontaires + licenciement}}{\text{Effectif moyen}} \\
 &= \frac{334}{1149} = \mathbf{0,29} \\
 \\
 \bullet \text{ Ratio de déperdition} &= \frac{\text{Départs volontaires}}{\text{Personnel embauché}} \\
 &= \frac{334}{64} = \mathbf{5,21}
 \end{aligned}$$

La mobilité externe qui représente environ le tiers de l'effectif moyen, s'explique par les abandons, les démissions et surtout les départs à la retraite. Le nombre relativement faible des agents embauchés se justifie par la politique de contingentement adoptée par BT-SA comme une réponse à l'effectif pléthorique que les dirigeants actuels sont contraints de gérer, conserver et fidéliser.

Par ailleurs, l'amalgame observé dans l'application du Statut Général des APE et de la CCT de BT-SA ne met pas les travailleurs à l'abri d'une injustice et d'une inégalité de traitement par rapport à la mobilité sous toutes ses formes (y compris congés et repos).

La conséquence de cette pratique est que la frustration se lie chez certains employés qui se trouvent marginalisés. Cette situation les démotive et entraîne parfois des conflits individuels, interpersonnels voire organisationnels qui mettent en difficulté le fonctionnement normal de BT-SA.

Section 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

L'analyse critique de la pratique de gestion de la mobilité que nous avons réalisée à BT-SA nous a permis de relever quelques insuffisances qui nécessitent des actions correctives.

Paragraphe 1 : Suggestions

Pour pallier les dysfonctionnements susmentionnés, il urge d'opérer quelques

changements dans la gestion de la mobilité professionnelle et personnelle.

A. Suggestions relatives aux affectations

Sur ce plan, il faut :

- tenir compte de la situation matrimoniale des agents ;
- tenir compte de la période de l'année pour ne pas perturber l'année scolaire ou académique des enfants des travailleurs mutés ;
- instaurer le dialogue autour de la question pour ne pas assister à des résistances inutiles de la part des personnes affectées ;
- faciliter la prise de service aux agents affectés en prenant toutes les dispositions au plan administratif et financier (conseil et aide à la mutation, octroi d'indemnité d'éloignement et dépaysement), logistique (remboursement des frais de transport, recherche de logement).

B. Suggestions relatives aux nominations

La prise des décisions de nominations nécessite au préalable de :

- organiser les évaluations périodiques ;
- organiser les entretiens individuels périodiques ;
- organiser les formations de renforcement de capacités ou diplômantes des agents à partir d'un plan pluriannuel de formation.

C. Suggestions relatives aux congés et repos

En ce qui concerne les congés et repos, BT-SA doit :

- planifier les départs de congés des agents et assurer leur mise en œuvre. Il s'agit de respecter l'application rigoureuse des textes régissant les congés ;
- vulgariser les dispositions légales et réglementaires régissant les congés en organisant des séances d'information et de formation des travailleurs ;
- pourvoir au manque de personnel afin de pallier au problème d'intérimaires assurant les tâches des agents mis en congés ;
- offrir la possibilité à l'agent d'aller en congé sous peine d'annulation sans aucune forme de dédommagement (respect du délai de prescription) ;

- veiller à accorder dans les meilleurs délais, des congés aux agents restés longtemps sans repos afin de susciter chez eux l'enthousiasme au travail ;
- tenir compte des doléances des agents dans le système de gestion des congés car certains se plaignent de ne pas pouvoir en jouir.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Pour faciliter la mise en œuvre des approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques énumérés supra, les dirigeants ainsi que le personnel doivent satisfaire un certain nombre de conditions.

Il s'agit de :

A- Recommandations à l'endroit des dirigeants

Dans le but d'une bonne gestion de la mobilité, l'engagement des dirigeants est un élément important dans la réussite de cet objectif. Pour ce faire, les dirigeants de BTs.a devront repenser leur stratégie de gestion des ressources humaines. Le Département en charge des Ressources Humaines jouera un rôle important en élaborant un nouveau système de pilotage des mutations basé sur les besoins exprimés par les responsables de structures, la qualification et la compétence des agents. Il devra adopter un planning de contrôle de la performance, apporter son assistance et ses conseils aux collaborateurs immédiats dans le réinvestissement des acquis et le suivi du travail

Les différents organes de gestion de BT-SA à savoir le Conseil d'Administration et le CODIR élargis aux syndicats (délégués du personnel) doivent se réunir pour examiner toutes les questions touchant la vie de la communauté des travailleurs notamment la politique de carrière et de mobilité du personnel en s'orientant vers l'application de l'accord d'établissement ou les textes en vigueur en la matière.

B- Recommandations à l'endroit des syndicats et du personnel

La mise en œuvre des propositions de solutions énumérées plus haut doit nécessiter une certaine flexibilité de la part du personnel.

En effet, les agents doivent faciliter la mise en œuvre de ces propositions de solutions en faisant une analyse objective de la situation en mettant toujours l'intérêt général au-

dessus des intérêts individuels et égoïstes.

Les agents doivent être associés aux prises de décision et l'ambiance de travail doit être conviviale.

Tableau n°19 : Tableau de synthèse de l'étude sur «La Gestion de la mobilité professionnelle à BT-sa »

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses	Approches de solutions
Niveau général	<u>Problème général :</u> Inefficacité de la gestion de la mobilité interne à BT-sa	<u>Objectif général :</u> Proposer des mécanismes et outils pour améliorer la gestion de la mobilité professionnelle	<u>Cause principale :</u> -	<u>Hypothèse principale :</u> La mobilité professionnelle n'est pas correctement assurée du fait de la gestion peu rigoureuse des carrières.	<u>Par rapport au PG :</u> Instaurer un système d'évaluation du personnel et exploiter les données au moment de pourvoir les postes vacants
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique 1 :</u> Gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle <u>Problème spécifique 2 :</u> Gestion non efficiente des absences	<u>Objectif spécifique 1 :</u> Proposer une meilleure stratégie de gestion des mobilités horizontale, verticale, fonctionnelle et géographique <u>Objectif spécifique 2 :</u> Apprécier l'impact des absences sur le fonctionnement du service	<u>Cause spécifique 1 :</u> <ul style="list-style-type: none"> • le double système de gestion du personnel de BT-sa (APE d'un côté et AC de l'autre) ; • les conditions de création de BT S.A qui a hérité des infrastructures et du personnel de l'ex-OPT ; • le manque d'outils de gestion des RH. <u>Cause spécifique 2 :</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la fréquence de certains événements familiaux (maternité, maladies, décès) ▪ l'inconscience et le faible engagement professionnel observé chez certains agents ; 	<u>Hypothèse spécifique 1 :</u> La gestion peu efficace des mobilités horizontale, verticale, géographique et fonctionnelle s'explique par la disparité des textes applicables au personnel, aux caractéristiques du personnel (âge ancienneté) et au système de parrainage qui mine l'administration. <u>Hypothèse spécifique 2 :</u> La mauvaise gestion des absences est due à la fréquence de certains événements familiaux (maternité, maladies, décès) ainsi que l'inconscience et le faible engagement professionnel observé chez certains agents.	<u>Par rapport au PS 1 :</u> <ul style="list-style-type: none"> - rechercher l'adéquation entre le profil requis et les compétences acquises en cas d'affectation ou de nomination à un poste - tenir compte des contraintes de parentalité en cas d'affectation et de nomination - faciliter la prise de service ou de fonction à l'agent muté ou promu <u>Par rapport au PS 2 :</u> <ul style="list-style-type: none"> - vulgariser les dispositions légales et réglementaires régissant les congés ; - planifier les départs de congés des agents et assurer leur mise en œuvre ; - pourvoir au manque de personnel

CONCLUSION

Il est important aujourd'hui de prendre en compte les préoccupations des travailleurs en général en vue d'améliorer leur situation professionnelle et le devenir de l'entreprise face à la conjoncture économique.

La résolution des multiples défis auxquels les entreprises sont confrontées, implique l'adoption d'une politique adéquate de gestion des ressources humaines pour intégrer cette dimension dans la stratégie de l'entreprise.

Dans cette optique, la question de la mobilité doit préoccuper plus d'un dirigeant d'entreprise. Cette situation s'explique par le fait que la plupart des responsables sont soucieux de l'employabilité des travailleurs, la transmission des compétences, la satisfaction des besoins de la clientèle ou des usagers du service.

Le constat que nous avons fait à BT-SA montre que la gestion peu efficace de la mobilité est liée à la difficulté rencontrée par l'ensemble des acteurs à identifier les problèmes spécifiques y afférents, à maîtriser les causes qui les ont générées, à les hiérarchiser et fixer les priorités.

Notre objectif est d'attirer l'attention des autorités de cet organisme sur les risques que courent les employés voire même l'institution à cultiver la sédentarisation au poste et de leur faire des suggestions ou recommandations afin que des précautions soient prises et que des actions de réparation soient entreprises pour le bonheur de tous.

Les suggestions que nous avons faites au terme de notre séjour d'étude vont dans ce sens. En effet, diverses actions pourraient être entreprises, notamment :

- la conception et la mise en œuvre d'une politique de communication se traduisant par la tenue des séances de sensibilisation pour informer les agents sur la situation de l'entreprise et l'évolution de leur carrière ;
- les dirigeants doivent se montrer plus attentifs aux préoccupations des employés, en les associant beaucoup plus aux questions les concernant et en favorisant la gestion de l'information de la base au sommet et vice versa, en vue de

- l'amélioration du travail en équipe ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures de travail et des fiches de poste permettant à chaque agent affecté à un poste de travail de connaître la mission et les objectifs à atteindre ;
 - la mise en place d'un plan de carrière efficace en vue d'une meilleure orientation des agents afin d'éviter les tâtonnements qu'on connaît dans les services ;
 - l'instauration d'un système de roulement périodique des employés en vue de réaliser la polyvalence ;
 - les responsables doivent œuvrer pour offrir aux employés des formations de recyclage et de perfectionnement pour les rendre plus compétitifs et plus professionnels dans l'entreprise ;
 - enfin, l'instauration d'un système d'évaluation systématique des agents en adoptant des critères transparents d'appréciation et en mettant en place un comité de carrière pour mesurer la contribution de chaque agent. Cela peut contribuer à établir un lien avec la mobilité et entrer en ligne de compte dans le cadre des nominations.

Il y va du développement des ressources humaines, de leur épanouissement professionnel et de l'adhésion de tous autour des idéaux de développement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

A. OUVRAGES

1. FREMICOURT (Eric) : Diriger : 100 Fiches Techniques de Gestion des Ressources Humaines, PUF, Paris, 2003, 196 pages ;
2. LEVRAULT (Berger) : La Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition, Paris, 1997, 341 pages ;
3. MINTZBERG (Henry) : Structure et dynamique des organisations, éd. d'Organisation, Paris, 1982, 434 pages ;
4. MONTSERRAT (Xavier) : Comment motiver, éd. d'Organisation, Paris, 2004 ;
5. PERETTI (Jean- Marie) : Ressources Humaines, Vuibert, 11^{ème} Edition, Paris 2004, 284 pages.

B. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES DE TRAVAIL

1. Code du Travail de la République du Bénin (Loi n°98-004 du 27 janvier 1998) ;
2. Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (Loi n°86-013 du 26 février 1986),
3. Convention Collective du Travail du 23/01/2009 applicable au personnel de BTSA ;
4. Divers actes administratifs (Décisions, lettres et notes circulaires) ;
5. Manuel de procédures administratives, techniques et financières de BTSA.

C. MANUELS DE COURS ET MEMOIRES

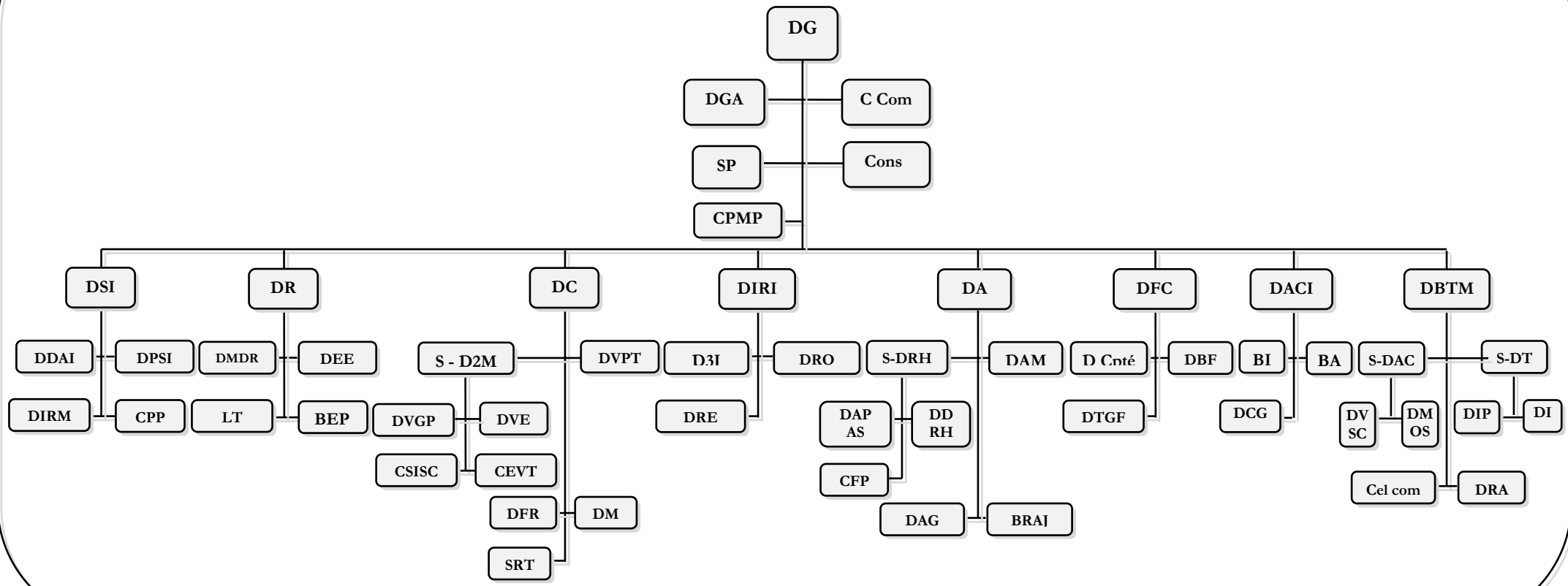
1. ADJIWANOU (B. Patrice P.) : Contribution à la mise en place d'un management des compétences à Bénin Télécoms –SA, Mémoire de fin de formation au cycle II, ENAM, Année Académique 2006-2007.
2. ATTONDE (Faridath-Laye T. A.) : Contribution à l'amélioration de la pratique des carrières au Port Autonome de Cotonou, mémoire de fin de formation du premier cycle, ENAM, Année Académique 2007-2008 ;
3. DAVOH (Martin) : Cours sur l'Evaluation du rendement, ENAM GRH II, année académique 2008-2009.
4. GLIDJA (Judith) : La mobilité des cadres dans les entreprises béninoises : causes et approches de solutions, mémoire de DEA en sciences de gestion, UAC, 2003 ;
5. MASSOUGBODJI (Frantz) : cours de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, ENAM GRH II, année académique 2008-2009.
6. YEHOUENOU (Denis) : cours de Droit du travail, ENAM GRH I, année académique 2007-2008.

D. SITES INTERNET :

- www.yahoo.com: www.dicodunet.fr/mobilité_professionnelle.asp. (consulté le 16/12/2009 à 11h42mn) ;
- www.google.com : www.mef-mulhouse.fr/index.php?option=com_docman&task (consulté le 28/12/2009 à 20h17mn).

ANNEXE 1

ORGANIGRAMME DE BENIN TELECOMS SA AU 30 DECEMBRE 2009



Annexe n° 2 : Questionnaire d'enquête adressé aux agents**Espérance N. OBONTE****Etudiante en fin de formation de second cycle ENAM****Option : Management - Filière : Gestion des Ressources Humaines - ENAM – UAC**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du second cycle de l'ENAM, Option Management, Filière Gestion des Ressources Humaines sur le thème « La Gestion de la mobilité professionnelle du personnel BT-SA », nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous.

Soyez aussi rassuré que vos réponses seront traitées dans la stricte confidentialité.

Soyez par anticipation remercié des peines que vous voudriez bien vous donner à répondre à ces questions et pour votre contribution constructive.

I- Identification

1- Dans quel service travaillez-vous ?

3- Quel poste occupez-vous ?.....

4- Donnez nous la mission de votre poste ?

5- Quels besoins éprouvez-vous pour un meilleur accomplissement de la mission ?.....

6- Avec quel diplôme aviez-vous été engagé ?.....

7- Quel est votre statut à BT-SA ?

APE AC

8- Précisez votre grade ou catégorie

APE : A B C D E AC : C M E

9- Précisez : Votre ancienneté totale Votre ancienneté au poste?.....

II- Cadre et conditions matérielles de travail

10- Quelles appréciations faites-vous du cadre et des moyens de travail ?

Bon Acceptable Insuffisant **III – Gestion des carrières et de la formation**

11- Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre entrée à BT-SA ?

Initiale : Recyclage ou perfectionnement : Diplômante : Aucune :

12- Si oui, cette formation, ce perfectionnement ou ce recyclage a-t-il été bénéfique pour vous ?

Oui Non Commentaire si possible

13- Comment se font les avancements et promotions ?

Automatiquement Au mérite Commentaires si possible.....**III- Evaluation du rendement et du comportement**

14- L'évaluation du personnel est-elle pratiquée à BT-SA ?

Oui Non Annuellement Mensuellement Quotidiennement

15- Quelle exploitation fait-on des résultats de l'évaluation ?
 Formation Affectation Promotion

IV - Mobilité professionnelle

16- Combien de fois avez-vous connu de changement de poste ou de service ?

17- Quelles sont les raisons de changements de poste ou service ?

Nécessité de service Motifs personnels (rapprochement de conjoint santé, scolarisation des enfants, etc.) Commentaire si possible

18- Aimerez-vous servir à un poste autre que celui que vous occupez actuellement (service central ou antenne régionale) ? Oui Non

19- Pour quelles raisons voulez-vous quitter votre poste actuel ?

- Pour avoir plus de responsabilités ?
- Pour motif d'épanouissement personnel ?
- Autres raisons personnelles :

20- Par quel genre de travail (emploi) êtes-vous le plus attiré ?

21- Comment aimeriez-vous évoluer par la suite ?

22- Quels sont vos objectifs de carrière à long terme ?

V- Implication organisationnelle, Satisfaction et épanouissement professionnels

23- Etes-vous satisfait et épanoui dans votre travail à BT-SA ?

Totalement Partiellement Pas du tout

24- Vous entendez-vous bien avec vos collègues ?

Très bien Bien Peu

VI - Appréciations générales et Suggestions

25 - Comment appréciez-vous la Gestion des Ressources Humaines et les perspectives d'évolution professionnelles à BT-SA ?.....

26 – Quelles sont vos propositions en vue de l'amélioration de la pratique de gestion de la mobilité professionnelle du personnel de BT-SA ?.....

Annexe 3 : Guide d'entretien avec les responsables administratifs**Espérance N. OBONTE****Etudiante en fin de formation de second cycle ENAM****Option : Management - Filière : Gestion des Ressources Humaines - ENAM – UAC**

Dans le cadre de nos recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de Formation à l'ENAM – UAC, un entretien a été réalisé avec des chefs services autour des variables et thématiques ci-après :

- 1- Analyse de quelques postes de travail (mission, responsabilité et profil)
- 2- Tableau de répartition de l'effectif par catégorie, par sexe, par structure, âge et par ancienneté
- 3- Existence d'un système d'entraide et de polyvalence à BT-SA
- 4- Evaluation du personnel et mise en œuvre des résultats (affectation, nomination ou formation)
- 5- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation du personnel
- 6- Existence d'un plan de carrière à BT-SA
- 7- Contraintes organisationnelles et personnelles entravant la mise en œuvre de la mobilité sous ses différentes formes
- 8- Détermination des Ratios de mobilités et interprétation
- 9- Satisfaction par rapport aux conditions générales de travail du personnel

TABLE DES MATIERES	PAGE
DECLARATION D'ENGAGEMENT	I
DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES SIGLES	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES GRAPHIQUES	VI
RESUME	VII
SOMMAIRE	VIII
INTRODUCTION	1
<u>Chapitre I :</u> Aperçu général sur Bénin Télécoms s.a	3
Section 1 : Identification, Activités et Ressources de Bénin Télécoms s.a	3
Paragraphe 1 : Identification, Historique et Statut Juridique de Bénin Télécoms s.a	3
A. Historique	3
B. Identification et Statut juridique	4
Paragraphe 2 : Activités et Ressources de Bénin Télécoms s.a	6
A. Mission et Activités de Bénin Télécoms s.a	6
B. Les Ressources de Bénin Télécoms s.a	8
1) Les ressources financières de Bénin Télécoms sa	8
2) Les ressources matérielles de Bénin Télécoms sa	8
3) Les ressources humaines de Bénin Télécoms sa	8
a) Les Agents Permanents de l'Etat	9
b) Les agents conventionnés	9
Section 2 : Structure organisationnelle de Bénin Télécoms s.a	13
Paragraphe 1 : Les Organes Délibérants et de Contrôle	13
A. Le Ministre de la Communication Technologies de l'Information et Communication	13
B. Le Conseil d'Administration	13
C. Le Commissariat Aux Comptes	14
D. Le Comité de Direction	14
Paragraphe 2 : L'Organe exécutif : la Direction Générale	15
A. La Direction de l'Interconnexion	17
B. La Direction de Bénin Télécoms Mobile	17
C. La Direction des Réseaux	17
D. La Direction Commerciale	17
E. La Direction de l'Audit et du Contrôle Interne	18
F. La Direction des Systèmes d'Information	18
G. La Direction de l'Administration	19
H. La Direction Financière et Comptable	19
<u>Chapitre II :</u> Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique	21
Section I : Présentation de la S/DRH, des Observations du stage et Problématique de l'étude	21
Paragraphe 1 : Organisation du stage et de la S/DRH	21
A. Organisation du stage	21
B. Présentation de la Sous-Direction des Ressources Humaines	22
1) Le Secrétariat de la S/DRH	22
2) La Division Développement des Ressources Humaines	23

a)	La Section Gestion de la Formation	23
b)	La Section Gestion des Effectifs et des Emplois	23
3)	La Division Administration du Personnel et Affaires Sociales	24
a)	La Section Gestion des Carrières	24
b)	La Section Gestion des Affaires Disciplinaires et Pensions	24
c)	La Section Gestion de la Solde et Avantages Sociaux	25
d)	La Section Gestion des Affaires Sociales	25
4)	Le Centre de Formation Professionnelle	26
a)	Les Formateurs Permanents	26
b)	Le Censorat	26
c)	La Section Intendance	27
Paragraphe 2 :	Travaux effectués, Observations de stage et Problématique de l'étude	27
A.	Activités réalisées et expériences acquises au cours du stage	27
B.	Restitution des Observations de stage	28
1)	Inventaire des atouts (Forces et Opportunités)	33
2)	Inventaire des problèmes (Faiblesses et Menaces)	33
C.	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	34
D.	La Problématique de l'étude	35
1)	Choix de la problématique de l'étude	35
2)	Spécification de la problématique	36
3)	Vision globale de résolution de la problématique	37
a)	Détermination des approches théoriques	37
b)	Etapas de résolution de la problématique	38
Section 2 :	Revue de littérature et Méthodologie de recherche	39
Paragraphe 1 :	Revue de littérature, objectifs et hypothèses de recherche	39
A.	Revue de littérature	39
1)	Clarification conceptuelle sur la mobilité	39
2)	Les types et formes de mobilité dans l'entreprise	40
a)	Le mouvement vertical	41
b)	Le mouvement horizontal	41
c)	La mobilité géographique	41
d)	La mobilité fonctionnelle	42
e)	La mobilité intergénérationnelle	42
f)	Le mouvement en profondeur ou mobilité structurelle	42
3)	Conditions de mise en œuvre d'une politique de mobilité	43
a)	La mise en place d'un système d'appréciation	44
b)	L'existence d'un plan de carrière et de mobilité	44
c)	La maîtrise des flux de l'effectif	44
d)	les demandes formulées par les agents	44
e)	La mise en place des mesures d'accompagnement	45
f)	Avantages et limites des mesures destinées à assurer la mobilité du personnel	46
B.	Objectifs et Hypothèses de l'étude	46
1)	Détermination des objectifs de l'étude	46
2)	Formulation des hypothèses de l'étude	45

C.	Tableau de bord de l'étude	47
Paragraphe 2 :	Méthodologie de recherche	49
A.	Dimension empirique	49
1)	Objectif de l'enquête	49
2)	Identification de la population mère et échantillonnage	49
3)	Méthodes et Outils de collecte des données	51
a)	La recherche documentaire	51
b)	Les entretiens et les questionnaires	51
4)	Outils de présentation et d'analyse des données	52
B.	Dimension théorique	53
C.	Difficultés rencontrées et limites des données	53
<u>Chapitre III :</u>	Analyse du système de gestion de la mobilité et approches de solutions	55
Section 1 :	Présentation et analyse des résultats de l'enquête	55
Paragraphe 1 :	Présentation des résultats de l'enquête	55
A.	Prise de décisions d'affectations et de promotion	55
1.	Exploitation des résultats d'évaluation	55
2.	Désir de changement de poste	56
3.	Motif du changement de poste	56
4.	La satisfaction professionnelle	57
5.	Epanouissement professionnel	57
B.	Gestion des absences	59
1.	Les congés annuels ou administratifs	59
2.	Le congé de maternité	60
3.	Le congé de maladie et les repos sanitaires	61
4.	Les congés pour événements familiaux	61
5.	Les autorisations d'absence pour convenance personnelle	62
Paragraphe 2 :	Analyse des résultats de l'enquête	62
A.	Forces et faiblesses de la gestion de la mobilité	62
B.	Forces et faiblesses d'une bonne gestion des congés et repos	63
C.	Détermination de quelques indicateurs relatifs à la mobilité	64
Section 2 :	Suggestions et conditions de mise en œuvre	66
Paragraphe 1 :	Suggestions	66
A.	Suggestions relatives aux affectations	67
B.	Suggestions relatives aux nominations	67
C.	Suggestions relatives aux et repos	67
Paragraphe 2 :	Conditions de mise en œuvre	68
A.	Recommandations à l'endroit des dirigeants	68
B.	Recommandations à l'endroit des syndicats et du personnel	68
Conclusion		71
Bibliographie		73
Annexes		74