



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR**

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE 2006-2007

**RATIONALISATION DU PROCESSUS DE
RECRUTEMENT POUR UNE GESTION
EFFICACE DE LA POSTE DU BENIN S.A**

Réalisé et soutenu par :

Akouélé Flora **AKODO**

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Djibril **BACHABI**,

Chef/Division Gestion Administrative
du Personnel à LA POSTE DU BENIN S.A

Directeur de mémoire :

Dr Gérard **AGBOTA**, Consultant en
Gestion des Ressources Humaines,
Directeur du Cabinet GECA-
PROSPECTIVE

Juillet 2007

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT :

VICE-PRESIDENT :

MEMBRE :

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX DIFFERENTES
OPINIONS EMISES DANS LE PRESENT MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS.**

DEDICACES

A

- Ma mère **Léonie DAN** et à mon père **Etienne AKODO**,

Recevez par ce travail une étape de compensation de toutes vos peines.

- Mes frères et sœurs Jules, Achilles, Florence, Morel, Patricia, Judes, Armelle et Josias **AKODO**,

En guise de reconnaissance.

REMERCIEMENTS

A

- Mon directeur de mémoire, Monsieur **Gérard AGBOTA**, pour avoir accepté de suivre ce travail ;
- Monsieur **Martin DAVOH**, Directeur des Ressources Humaines et de la Formation de LA POSTE DU BENIN SA, qui a su mobiliser toute son équipe et mettre à ma disposition tous les supports et canaux d'information. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance ;
- Monsieur **Djibril BACHABI**, Chef Division Gestion Administrative du Personnel à la DRHF pour son précieux concours ;
- Les chefs divisions : Messieurs **Joseph ABIKOU** (DDRH), **Raphaël YAOVI** (CFP), **Victorien SIAVI** (CFP) pour leur franche collaboration ;
- Les chefs services : Madame **Isabelle GLELE** (GPEE), Messieurs **André DIMBA** (GF), **Janvier SETANGNI** (GAP) ainsi que tous leurs collaborateurs ;
- Tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation de LA POSTE DU BENIN SA pour leur soutien ;
- Tout le corps professoral de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature ;
- Tout mes condisciple qui, ensemble avons mené le combat jusqu'au bout.

LISTE DES SIGLES

ADP: Affaires Disciplinaires et Pensions

APE: Agents Permanents de l'Etat

CAE: Contrat d'Assistance Emploi

CCP : Comptes Courants Postaux

CEDEAO: Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CFP: Centre de Formation Permanente

CNE : Caisse Nationale d'Epargne

CV : Curriculum Vitae

DDRH: Direction des Ressources Humaines et de la Formation

DG: Directeur Général

DP : Direction de la Production

DSFP : Direction des Services Financiers et Postaux

FSNE: Fonds de Solidarité National pour l'Emploi

GAP: Gestion Administrative du Personnel

GF: Gestion de la Formation

GPEE: Gestion prévisionnelle des Emplois et des Effectifs

GRH: Gestion des Ressources Humaines

PTT : Poste Téléphone Télégraphe

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt (page 20)

Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude (page 30)

Tableau 3 : Tableau des effectifs par catégorie professionnelle (annexe 3)

Tableau 4 : Tableau des effectifs par ancienneté (annexe 4)

Tableau 5 : Tableau des effectifs par sexe (annexe 5)

Tableau 6 : Tableau des effectifs par âge (annexe 6)

Tableau 9 : Dépouillement du questionnaire (annexe 10)

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphiques 1 : Répartition des données par rapport à l'absence d'analyse des besoins (page 39)

Graphiques 2 : Répartition des données par rapport à l'inexistence d'une définition des postes (page 40)

Graphiques 3 : Répartition des données par rapport à l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats (page 41)

SOMMAIRE

Introduction

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : Du cadre de l'étude aux observations de stage

Paragraphe 1 : Des Généralités sur LA POSTE DU BENIN S.A

Paragraphe 2 : De la restitution des mécanismes de fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation

Section 2 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique

Paragraphe 1 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la formulation du sujet

Paragraphe 2 : De la vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE PREMIER : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX ENQUETES DE VERIFICATIONS DES HYPOTHESES

Section 1 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses

Paragraphe 1 : De la fixation des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses

Section 2: De la réalisation des enquêtes

Paragraphe 1 : De la préparation des enquêtes aux difficultés rencontrées

Paragraphe 2 : De la présentation à l'analyse des données de l'enquête

CHAPITRE 3 : DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Section 1 : De la vérification des hypothèses

Paragraphe 1 : Des degrés de validation des hypothèses

Paragraphe 2 : De la synthèse du diagnostic

Section 2 : De la proposition des solutions aux conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Des approches de solutions

Paragraphe 2 : Des conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières

RESUME

Une entreprise, quels que soient sa taille, sa dimension, son domaine d'activité doit disposer d'une main d'œuvre efficace, rompue à la tâche pour atteindre ses objectifs et faire face à la concurrence.

Ainsi, le recrutement constitue une des actions par excellence de régulation des dysfonctionnements constatés dans une entreprise.

Mais force est de constater qu'à LPB/S.A, le processus de recrutement ne répond pas aux normes en la matière. C'est la raison fondamentale qui justifie le choix de notre sujet intitulé : **« Rationalisation du processus de recrutement pour une gestion efficace de LA POSTE DU BENIN S.A »**.

Le problème général qui découle de cette problématique constitue les dysfonctionnements dans le processus de recrutement à LPB/S.A, et de façon plus spécifique :

- l'absence d'analyse des besoins ;
- l'inexistence d'une définition des postes ;
- l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats.

C'est pourquoi, l'objectif général de notre étude est de contribuer à l'éradication des obstacles au bon déroulement du processus de recrutement. Les objectifs spécifiques étant de :

- suggérer la mise en place d'un système d'analyse des besoins ;
- proposer les conditions d'une définition réaliste des postes ;
- déterminer les outils nécessaires à une bonne sélection des candidats.

Nous avons donc formulé les hypothèses ci-après :

- la non planification des ressources humaines est à la base de l'absence d'analyse des besoins dans le processus de recrutement (hypothèse 1) ;
- le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un mode de GRH axé sur la performance explique l'inexistence d'une définition des postes dans le processus de recrutement (hypothèse 2) ;

- la pression de l'environnement culturel justifie l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats dans le processus de recrutement (hypothèse 3).

Dans le souci d'éradiquer les causes se trouvant à la base des dysfonctionnements constatés, nous avons proposé des solutions qui se résument :

- à l'élaboration d'une politique de recrutement ;
- au respect des manuels de procédure de recrutement et d'embauche ;
- à l'octroi d'une entière autonomie à la DRHF pour le pilotage des opérations liées au recrutement ;
- à la mise à disposition de la DRHF des moyens matériels et techniques ;
- au renforcement des capacités de tous les acteurs impliqués dans les procédures de recrutement.

La mise en œuvre de ces mesures permettra une gestion efficace et dynamique de l'entreprise.

Introduction

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises sont conscientes que la création de richesses passe avant tout par l'homme, acteur majeur de leur croissance. Savoir identifier les meilleurs profils, les attirer et les convaincre est essentiel. Ainsi, pour son bon fonctionnement, une entreprise, quelles que soient sa taille, sa dimension, son domaine d'activité a besoin d'une main d'œuvre efficace pour atteindre ces objectifs. L'entreprise doit donc disposer et compter sur un personnel bien compétent et rompu à la tâche.

Le recrutement : passage obligatoire pour toute entreprise, est un élément clé dans la gestion des compétences puisqu'il se situe en amont de l'entrée en fonction de l'agent et qu'il importe, à ce moment précis, de recruter les compétences utiles à l'optimalisation du fonctionnement de l'administration et à son amélioration continue au service du citoyen.

Pour ce faire, il est prioritaire pour toute entreprise d'établir des procédures qui assureront l'embauchage du meilleur candidat lors de la dotation d'un poste vacant. L'embauchage d'un employé constituant un investissement très important pour une entreprise, les politiques régissant la prise d'une telle décision doivent être claires et mises en œuvres avec méthode et minutie. Il est donc indispensable qu'un recrutement soit fondé sur une politique. Cela traduit une vision prospective et futuriste de l'entreprise et permet d'éviter l'improvisation. Et comme l'a su bien dire Jean-Pierre CITEAU (1988, p. 83), « le recrutement est une affaire trop sérieuse pour laisser place à trop d'improvisation ».

Mais à LPB, la pratique du recrutement suscite de profondes interrogations : à quelles règles correspond-elle ? Quelles difficultés engendre t-elle ? Existe-t-il une véritable politique de recrutement ?

Telles sont les principales interrogations qui durant notre stage à LPB/SA ont nourri notre motivation. L'opportunité nous est ainsi offerte de porter un regard analytique sur la pratique actuelle de recrutement en vigueur, d'en établir un diagnostic et de proposer des mesures susceptibles de l'améliorer. C'est dans cette dynamique que nous avons choisi de mener notre réflexion sur la « **Rationalisation du processus de recrutement pour une gestion efficace de LA POSTE DU BENIN SA** ».

Notre démarche s'articule autour de trois chapitres respectivement intitulés :

- Des observations de stage à la vision globale de résolution de la problématique ;
- Des objectifs de l'étude aux enquêtes de vérification des hypothèses ;
- De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.

**Chapitre préliminaire : Des observations de stage à la vision
globale de résolution de la problématique**

Ce chapitre préliminaire présente les observations de stage à LA POSTE DU BENIN et donne la vision globale de résolution de la problématique.

Section 1 : Du cadre de l'étude aux observations de stage

Paragraphe 1 : Des généralités sur LA POSTE DU BENIN S.A

A- De l'historique aux activités de LA POSTE DU BENIN S.A

1- Aperçu historique sur LA POSTE DU BENIN S.A

On ne peut parler aujourd'hui de **LA POSTE DU BENIN SA** (LPB/S.A) sans rappeler son histoire. Faire sa genèse revient à parler de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT) dont l'origine remonte à la création des PTT du Dahomey.

En effet, 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. Celui de Porto-Novo fut ouvert en 1893. Progressivement et pour satisfaire ses besoins de communications, la métropole a étendu le service postal aux villes côtières de Ouidah, Grand-popo, Agouè et même à l'intérieur du pays. En 1959, l'Etat, se rendant compte de sa nécessité et de son importance, a créé par décret l'OPT dont LA POSTE est issue.

Malgré les difficultés financières que le Bénin a éprouvé entre 1986 et 1989, l'OPT est l'une des rares sociétés d'Etat qui ait résisté à cette crise. Conformément à son plan de réforme, l'OPT est scindé courant 2004 en deux entités que sont LA POSTE DU BENIN S.A et BENIN TELECOMS S.A. Malgré le temps mis pour la scission de l'OPT, certains préalables n'ont pas été respectés. Il s'agit surtout des questions relatives au partage du patrimoine commun immobilier de l'OPT et de la reconstitution de l'avoir des déposants du CCP et de la CNE.

2- Statut juridique de LA POSTE DU BENIN S.A

LPB/S.A est une société anonyme de droit public, créé par le décret N° 2004-365 du 28 juin 2004 qui adopte en même temps ses statuts. Son directeur général actuel a été nommé par le décret N° 2005-132 du 24 mars 2005. Etablissement public à caractère industriel et commercial, LPB/S.A est une propriété de l'Etat dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

3- Les missions

LPB/S.A a pour mission d'assurer avec une garantie de sécurité, de rapidité, de fiabilité et d'accessibilité au plus grand nombre des services universels de courriers, la collecte de l'épargne, les services financiers et postaux.

4-Les activités

LPB/SA a pour activités originelles :

- le transport et la distribution des correspondances officielles et privées ;
- la transmission des correspondances télégraphiques ;
- la mise en communication des correspondants pour l'échange des conversations téléphoniques ;
- la mise en place des services de mandats.

A ces activités originelles se sont ajoutées de nouvelles activités permettant de rendre la Poste plus performante dans le transport et la livraison de courriers et dans le service financier. Ces activités concernent essentiellement :

- la collecte, le transport et la distribution des courriers, des paquets, des colis postaux et des valeurs déclarées ;
- le service des Comptes Courants Postaux (CCP);
- le service de recouvrement des valeurs (SRV);
- le service de la Caisse Nationale d'Epargne (CNE).

Grâce au développement des technologies nouvelles, d'autres activités ont vu le jour notamment :

- le courrier accéléré (EMS), le courrier express national ;
- les mandats électroniques (Western Union, Money Express, Mandats FLASH) ;
- les cybercafés ;
- le serveur vocal des chèques postaux (Vocaposte).

Par ailleurs, le projet POSTCYBER est en cours d'exécution et a pour but de permettre à la poste d'être un vecteur des technologies de l'information et de la communication à faible coût.

B- Structuration administrative de LA POSTE DU BENIN SA

Pour bien gérer ses activités, LPB/SA est dotée des organes suivants :

- **Le Conseil d'Administration**, composé de sept membres dont la mission est de voter le budget, d'approuver les comptes financiers et d'adopter les décisions stratégiques de gestion ;
- **La Direction Générale**, chargée de la gestion technique, administrative et financière de l'entreprise ;
- **Les Directions Techniques**, subdivisées en divisions et sections. Elles sont au nombre de neuf (09) que sont :
 - **la Direction de la Production (DP)**, chargée de l'organisation, de la conception et de la mise en œuvre de la politique de la société en matière de courriers ;
 - **la Direction des Services Financiers et Postaux (DSFP)**, chargée de la promotion et de la vente des produits et services financiers d'une part, et d'autre part de l'organisation et du fonctionnement des centres financiers postaux ;
 - **la Direction Commerciale (DC)**, chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de marketing, de coopération et de partenariat de la société ;
 - **la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF)**, chargée de la mise en œuvre des systèmes et politiques de gestion administrative, de formation et de résolution des problèmes sociaux et du personnel ;
 - **la Direction de l'Approvisionnement et de la Logistique (DAL)**, chargée de la mise en œuvre des programmes d'équipement et de logistique.
 - **la Direction de la Coopération Technique (DCT)**, est chargée de l'organisation et du suivi des relations avec les administrations postales et les organismes internationaux de la POSTE ainsi que le suivi de l'exécution des projets de la POSTE DU BENIN.

Au niveau de la DP et de la DSFP, il existe des services extérieurs qui constituent le réseau d'exploitation et se présente comme suit : **78 bureaux de poste** en plein exercice implantés dans presque toutes les communes du Bénin ; **31 agences postales et guichets annexes** ; **7 agences de la Caisse Nationale d'Epargne** installées à Cotonou, Porto-Novo, Abomey et Parakou ; **8 centres spécialisés** opérationnels.

Paragraphe 2 : De la restitution des mécanismes de fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF)

La DRHF est une structure d'appui aux autres directions techniques. Sous l'autorité du Directeur Général, La DRHF a pour mission essentielle la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle apporte assistance et conseil à la Direction Générale puis aux cadres sur des problèmes généraux ou spécifiques de gestion des ressources humaines. A ce titre, elle planifie, organise, coordonne et contrôle l'ensemble des activités liées :

- à la gestion administrative du personnel ;
- au développement des ressources humaines ;
- à la gestion des affaires sociales.

La DRHF a donc pour attributions :

- la conception et l'application des systèmes et politiques de gestion administrative du personnel ;
- la conception et l'implantation des systèmes de développement des ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs;
- la conception, l'élaboration et l'application d'une politique des affaires sociales qui visent le bien être et la qualité de vie au travail du personnel.

La DRHF est organisée en trois divisions et un service extérieur. Elle est soutenue dans son fonctionnement par un secrétariat particulier qui est rattaché à la Direction.

A- Le Secrétariat

Il est rattaché au DRHF. Ce poste est assuré par une secrétaire de direction qui est chargée de la gestion du secrétariat et des relations de la Direction avec le personnel et les usagers du service. A ce titre, elle a pour attributions essentielles :

- de compiler et de transcrire le courrier 'arrivé-départ' dans les registres des correspondances et d'assurer les ventilations conformément aux annotations du Directeur ;
- d'effectuer le classement des correspondances par ordre numérique dans les chrono classeurs ;

- de réceptionner les appels téléphoniques et d'accueillir les visiteurs en les orientant vers les services concernés ;
- d'aider son supérieur hiérarchique à préparer une réunion et à en assurer la mémoire ;
- de gérer l'agenda du Directeur.

B- La Division de la Gestion Administrative du Personnel (DGAP)

Elle a pour mission essentielle la mise en œuvre de la politique du personnel en matière de carrière. A ce titre, les tâches découlant de ces attributions s'exécutent par :

- une Section Gestion Administrative du personnel ;
- une Section Affaires Disciplinaires et Pensions ;
- une Section Solde et Rappels.

La DGAP a l'avantage de disposer d'un logiciel performant pour la gestion des actes administratifs du personnel. Dénommé **QUICK PAYE**, il gère les dossiers relatifs à l'agent depuis son entrée jusqu'à sa sortie de l'entreprise. Les trois sections qui la composent sont en réseau par rapport à l'utilisation dudit logiciel.

1- La Section Gestion Administrative du personnel

Elle est chargée de :

- la tenue des dossiers physiques du personnel ;
- la création et la mise à jour du fichier du personnel ;
- l'exécution des travaux relatifs aux actes administratifs (avancement, promotion, affectation, reclassement) ;
- la tenue de la situation des congés et autorisations spéciales d'absences ;
- l'établissement des feuilles de déplacement pour les tournées et affectations.

Les tâches sont exécutées quotidiennement suivant l'ordre de priorité. Cependant, on note :

- le non apurement régulier des fichiers ;
- la communication difficile entre l'administration et les agents ;
- l'absence de réactions ou réactions tardives des agents sur leur situation administrative ;
- la non disponibilité d'informations actuelles sur le personnel ;

- les difficultés de reconstitution de la carrière des agents. (*défaut d'une action de communication performante*).

2- La Section Affaires Disciplinaires et Pensions

Elle est chargée de :

- la préparation et le suivi des dossiers disciplinaires ;
- l'établissement du planning des départs à la retraite ;
- le suivi de l'établissement des carnets de pension avant le départ à la retraite des agents.

Le mérite du système de répression disciplinaire réside dans le souci permanent de sanctionner les agents indisciplinés afin de décourager les mauvais comportements et d'inciter le personnel à respecter les règles de discipline que l'employeur a prescrites. Le système vise également à inculquer au personnel des valeurs de gestion, notamment le respect de la hiérarchie et du bien public.

Cependant, on observe des vices de procédures et une disproportion entre la faute et le quantum de sanction ou la peine infligée. Ce qui traduit une discrimination dans le traitement de certains dossiers. De même, le délai prescrit pour le traitement des dossiers disciplinaires n'est jamais respecté (cas des agents régis par le statut des APE). Il paraît même insuffisant compte tenu de la procédure administrative assez longue et la lenteur qui caractérise l'administration. En ce qui concerne la peine prononcée, elle est parfois sans commune mesure avec la faute commise et varie d'un agent à un autre ; la jurisprudence n'est pas constante. (*discrimination dans le traitement de dossiers d'affaires disciplinaires*).

3- La Section Solde et Rappels

Elle est chargée de :

- la préparation et du suivi des différents émoluments et traitement du personnel ;
- l'établissement des documents relatifs à la paie;
- la préparation des états de salaires et de retenues ;
- le calcul du capital de décès ;
- la préparation de la prime de rendement.

La grille salariale est plus intéressante que celle appliquée à la Fonction Publique. L'avènement de la Convention Collective a en effet créé des conditions favorisant une rémunération attrayante et une meilleure satisfaction des travailleurs par l'octroi à ceux-ci des prêts par la Caisse de Secours du Personnel ou sur fonds propres de l'entreprise (acquisition de véhicule personnel).

Aujourd'hui où la société connaît d'énormes difficultés financières, certains avantages sur salaire sont supprimés. Les primes trimestrielles de rendements attribuées au personnel sont supprimées. Ici, le critère d'appréciation n'est pas ce que l'individu a produit, mais plutôt sa ponctualité et sa présence au poste. Ce n'est pas un montant fixe. Il varie selon les catégories de travailleurs. De même, les primes d'intérim sont supprimées. Or, la charge du travail devient très importante puisque celui qui assure l'intérim doit désormais assumer ses nouvelles responsabilités cumulativement avec ses fonctions. Par ailleurs, l'indemnité de logement est abattue de 5% ainsi que l'indemnité de sujétion de 15% (*suppression de certains avantages sur salaire*).

C- La Division du Développement des Ressources Humaines (DDRH)

Cette division a pour attribution principale, la mise en œuvre de la politique du développement du personnel. Elle exécute ses attributions à travers :

- la Section Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Emplois;
- la Section Gestion de la Formation.

La particularité de cette division réside dans le fait que les deux sections qui la composent sont localisées dans un seul et même bureau. Mieux, le chef division a son bureau au CFP de l'ex-OPT situé au PK3 sur la route de Porto-Novo alors que ses collaborateurs ont leur bureau à la DRHF sis à Cadjèhoun. Cette situation provoque une lenteur dans le traitement et le suivi des dossiers administratifs. En cas d'urgence, certains dossiers sont traités par téléphone, procédure qui engendre des coûts inutiles à la Poste (*faible responsabilisation du personnel*).

1- La Section Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Emplois

Elle est chargée de :

- l'élaboration de la prévision des effectifs de référence ;
- l'organisation des activités de recensement, de description et de mise à jour des postes ;

- l'élaboration de l'avant-projet du budget chapitre frais de personnel ;
- l'élaboration du tableau de bord du DRHF ;
- la mise en œuvre de la politique de recrutement et la gestion des demandes d'emploi;
- l'élaboration des propositions d'affectation du personnel ;
- la recherche et de la proposition d'agents à divers postes.

La pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs est quasi inexistante à LPB. Il existe des tableaux d'effectifs répartis par âge, par sexe, par ancienneté et par catégorie socioprofessionnelle qui se trouve en annexe dans le présent mémoire.

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi pour définir les principaux choix stratégiques. A partir du registre du personnel, il est possible de construire la pyramide des âges du personnel. Cette pratique n'existe pas encore à LPB.

Il n'existe pas d'informations statistiques disponibles permettant de traduire les mouvements d'effectifs notamment : les départs à la retraite, les démissions, les licenciements ainsi que les absences momentanées ou définitives. De même, il n'existe pas non plus un répertoire de description des postes et des emplois. Ces informations servent de base pour orienter les décisions en matière de recrutement.

La pratique du recrutement sous le régime de l'ex-OPT était du ressort du Ministère en charge de la Fonction Publique. Plus tard, l'OPT a ressenti le besoin de moderniser sa gestion et de mobiliser les moyens financiers pour la relance de ses activités. Or, l'Etat n'avait pas les moyens nécessaires et suffisants pour atteindre ces objectifs. Les partenaires qui sont intervenus ont posé leurs conditions. Parmi ces conditions, les ont estimé entre autres, que les responsables devaient avoir une emprise sur la gestion des ressources humaines. Ainsi, depuis l'avènement de la convention collective en 1995 jusqu'à la scission de l'OPT, le pouvoir de recruter est définitivement du ressort du DG. Dès lors, on assiste à des pratiques de recrutement dépourvues d'objectivité. Des recrutements sont spontanés et intempestifs sont dépourvus d'une analyse préalable des besoins en ressources humaines.

En effet, avant que l'on ne parle de besoin, il faudrait procéder au préalable à l'expression de la demande. Cette dernière émane en principe du responsable hiérarchique directement

concerné. Le besoin, exprimé par voie écrite (sous forme de fiche) est transmis à la DRHF qui procède à son analyse et apprécier l'opportunité de la demande.

Malheureusement, ce n'est pas le cas à LPB. Les prises de décisions du recrutement sont très centralisées. La question de l'analyse des besoins n'a jamais été une préoccupation et elle donne lieu à des contraintes souvent contradictoires : soit le recrutement est fait en l'absence de tout besoin, soit l'existence d'un petit besoin conduit au recrutement massif d'agents, soit l'agent recruté est plus ou moins qualifié (*absence d'analyse des besoins*)

Par rapport à la définition des postes, l'importance n'a jamais été mise sur la question. De plus, le personnel ayant à charge la gestion de ce service ne maîtrise souvent pas ce qui relève de ses attributions et ne dispose pas de fiches de description de poste. En conséquence, l'entreprise doit donc beaucoup se peiner pour l'utilisation de la main d'œuvre mise à sa disposition. Certaines recrues ne savent rien faire. D'autres par contre font preuve de paresse. Ils travaillent comme ils veulent et accueillent mal les clients ; bref, ils constituent des agents à rendements médiocres (*inexistence d'une définition des postes*).

Les sources de recherche des candidatures sont : les bases de données des demandeurs d'emploi disponibles dans l'entreprise, les stagiaires bénévoles, l'appui de l'ANPE ou du FSNE par le passé, la recherche sur le marché. Les campagnes de recrutement s'effectuent à travers: la prospection interne qui se fait par le moyen des notes de service, le bulletin officiel et les affichages ; la recherche des candidatures externes qui se fait par les médias publics (insertion dans les journaux, diffusion au niveau de la radio et de la télévision) et l'anonymat (procédé qui consiste à ne pas rendre publique l'identité de l'entreprise demanderesse).

Pour ce qui est de l'organisation des recrutements, LPB procède de la manière suivante :

- la création d'une commission par décision du DG lorsque c'est LA POSTE elle-même qui organise le recrutement ;
- la mise en place d'une structure interne lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique qui se charge lui-même de recruter directement un agent pour un poste moins élevé (cas du recrutement d'un gardien) ;
- le recours à un cabinet externe (Afrique Conseil, CEPAG) pour les recrutements pointus comme les postes d'auditeurs, comptables, informaticiens...).

En ce qui concerne le processus de sélection des candidats, la structure procède à l'examen des CV. Les critères pour la sélection des candidats à LPB sont de deux ordres : les critères indispensables et les critères souhaitables. La sélection permet de faire le filtrage en vue de dégager les candidats qui sont proches des critères retenus. A cet effet, deux paramètres sont à prendre en considération :

- si le travail est confié à un cabinet, il se charge de la sélection des candidats. Le cabinet procède à une présélection, à un entretien puis soumet les candidats à des tests psychotechniques. Au terme de ce travail, le cabinet rédige le rapport qu'il transmet à la direction ;
- lorsque c'est La Poste qui met en place une commission, la sélection devient le point le plus délicat. Suivant des critères subjectifs de l'employeur, des recrutements se font sans rigueur. On y note : un manque de sélection rigoureuse, une programmation biaisée dans la sélection, l'acquisition de personnel inapte ; la fixation au pifomètre par les responsables du nombre de candidats définitivement retenus (*inefficacité des mécanismes de sélection*)

Mais il est à noter qu'aucune disposition formelle jusque-là n'est prise en vue de l'accueil et de l'intégration des nouvelles recrues dans l'entreprise. Le nouvel employé est formé sur le tas et acquiert les premières notions de son domaine d'activité dans son groupe de travail. Il apprend les subtilités de sa nouvelle profession aux côtés des anciens et sous la direction du chef direct et ses collaborateurs qui guident les premiers pas du nouveau venu. Les anciens travailleurs sont souvent jaloux et méfiants vis-à-vis de sa personne.

Cependant, les responsables ont pensé à l'élaboration d'un livret d'accueil en faveur des nouvelles recrues. Initiée par la DGAP, ce document décrira entre autres les droits et devoirs de l'employé, les valeurs morales de la structure organisationnelle de l'entreprise (*absence d'une procédure d'accueil*).

2- La Section Gestion de la Formation

Elle est chargée de :

- l'élaboration des documents de base pour l'évaluation du personnel ;
- la préparation des avant-projets du plan de formation ;
- la gestion de la formation ;

- l'analyse des besoins en formation du personnel ;
- la gestion des demandes de stage, de recherche scientifique ;
- l'organisation des départs en mission, stages et séminaires de recyclage du personnel.

Il est élaboré un programme de formation annuel au profit du personnel. En explorant les actions de formation déroulées en 2005 et 2006, on remarque que l'effectif formé en 2006 est supérieur à celui de 2005. Cette situation confirme l'effort de formation engagé par les autorités de la Poste.

Cependant, toutes les actions de formation déroulées au cours de la dite période n'étaient pas inscrites dans un plan validé. Cette situation conduit à développer les actions au coup par coup, ce qui est préjudiciable à la rentabilité de l'entreprise. (**Absence d'un plan de formation**).

De même, bien que des actions de formation soient organisées au profit des travailleurs, il ne nous a pas été possible de nous assurer que ces actions cadrent bien avec la vision des autorités et aux besoins vrais du personnel formé. Cette vision aurait pu transparaître dans un texte de politique de formation. (**Absence d'un tableau de bord de la formation**).

Par ailleurs, l'impact des actions de formation sur le rendement de l'entreprise se mesure par le biais de l'évaluation post-formation. Il s'agit là de la question de l'analyse du retour sur investissement de l'action de formation. En l'absence d'une telle pratique, comme c'est le cas de LPB, il s'en suit que les résultats de l'action formation ne puissent être appréciés objectivement. (**Absence d'une évaluation de la formation**) : *inexistence d'une politique de formation validée et maîtrisée*

D- La Division des Affaires Sociales

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique sociale de l'entreprise. Les tâches découlant de ses attributions sont exécutées à travers :

- la section des Œuvres Sociales ;
- la section des Prestations Médico-sanitaires.

1- La section des Œuvres Sociales

Elle est chargée de :

- l'organisation de l'habillement du personnel ;
- traitement et suivi des dossiers du capital de décès ;
- l'organisation des secours au personnel et des aides sociales aux parents d'un travailleur décédé ;
- suivi des prestations sociales et sanitaires offertes au personnel ;
- l'organisation des activités sportives et culturelles à l'intention du personnel ;
- l'organisation à l'intention du personnel des soirées ou manifestations récréatives à l'occasion des événements à caractère culturel (concours épistolaires, concours d'art oratoire...).

2- La section des Prestations Médico-sanitaires

Elle est chargée de :

- développement des relations entre LA POSTE et les centres de santé agréés ;
- la gestion et l'utilisation des bulletins de visite médicale délivrés au personnel ;
- suivi des soins médicaux prodigués par les centres de santé agréés au personnel ;
- l'organisation et le suivi des évacuations sanitaires ;
- traitement et suivi des dossiers d'accidents de travail ;
- développement et suivi des activités de la médecine du travail en faveur du personnel ;
- l'organisation des séances d'information et de sensibilisation sur les mesures de sécurité à observer sur le lieu du travail ;
- veiller au respect scrupuleux des consignes de sécurité à observer à l'occasion ou pendant le service.

La DRHF de LPB est chargée de la mise en œuvre de la politique sociale de LPB. Les charges découlant de ses attributions prennent en compte des prestations sociales et sanitaires offertes au personnel. Il s'agit entre autres du traitement et du suivi des dossiers du capital de décès. Il est prévu en effet une aide financière de 300.000 FCFA accordée aux parents du travailleur en activité décédé ou en retraite. D'autre part, le personnel bénéficie des prestations médico-sanitaires comme le suivi des soins médicaux prodigués au personnel par les centres de santé agréés, le développement et le suivi des activités de la médecine en faveur du personnel.

E- Les formateurs permanents (rang de chef division)

Correspondants de la DRHF au Centre de Formation Professionnelle, il sont chargés de :

- coordonner l'ensemble des actions de formation concernant les agents de LA POSTE au CFP ;
- concevoir et développer les modules de formation à diffuser aux agents de LA POSTE dans les Services Postaux et Financiers et en Exploitation commerciale ;
- encadrer les formateurs vacataires ;
- organiser le bon déroulement des cours au centre et s'appuyer au besoin sur le concours de la DDRH ;
- produire à l'attention de la DRHF des rapports périodiques d'évaluation des activités du centre ;
- coordonner l'organisation des concours professionnels ou des formations de recyclage à l'attention du personnel.

En dehors des formations d'initiation aux métiers de la poste, l'entreprise organise des formations ciblées dès lors qu'elle constate un dysfonctionnement dans un domaine spécifique ou des lacunes observées chez un agent. Elle permet d'adapter constamment le personnel aux changements technologiques et aux mutations économiques. C'est l'ensemble des compétences additives pour un meilleur accomplissement du travail. (Exemple : la négociation commerciale, la démarche qualité, etc.). Les formations se déroulent tant sur le plan interne qu'externe. Chaque formateur permanent doit dispenser nécessairement au moins deux modules pour alléger les charges de l'administration. Le coût de la formation est pris en compte par l'entreprise. Mieux, les participants bénéficient, soit d'une bourse mensuelle, soit **d'une indemnité journalière qui a été supprimée.**

Pour mesurer l'impact de la formation, l'entreprise dispose d'un système qui permet de procéder à une évaluation en cours et après formation. A cet effet, les responsables qui ont accueilli des stagiaires à divers niveaux sont impliqués dans le processus. Ils sont interrogés pour témoigner de l'amélioration ou non dans la prestation des stagiaires.

Cependant, deux paramètres fondamentaux sont à prendre en considération en ce qui concerne les problèmes liés à cette division. Il s'agit des apprenants et des formateurs.

Au niveau des apprenants, on note :

- le niveau très faible de certains apprenants qui entraîne des difficultés d'adoption d'un rythme cohérent de travail de la part du formateur ;
- la mauvaise habitude des apprenants en matière de ponctualité et de discipline,
- l'âge très avancé de certains ne facilite pas une assimilation rapide (*faible capacité de certains apprenants*).

Au niveau des formateurs, on note :

- des difficultés dans la programmation de l'emploi du temps dues au fait de la non disponibilité de certains formateurs à cause de leur fonction de responsabilité dans l'entreprise. Cette situation entraîne des systèmes de permutation dans la programmation conçue les reports de cours, les retards fréquents et l'inexécution de la masse horaire dans les délais impartis (*difficultés dans la programmation des modules de formation*).
- des difficultés liées à la trouvaille du formateur approprié ;
- la velléité de certains formateurs de ne pas exécuter les cours dans la masse horaire prescrite ;
- en cas d'absence de stagiaire dans le centre, les formateurs permanents sont désœuvrés (*difficultés liées à la trouvaille du formateur approprié*).

Au niveau du matériel, nous avons relevé entre autres :

- le manque de moyens de déplacement ayant pour conséquence l'inexécution des sorties pédagogiques ;
- le manque de matériels informatiques qui ampute sur l'aspect pratique des modules d'informatiques dispensés ;
- l'absence de certains outils de base qui se matérialise par l'inexistence de dictionnaire, de photocopieur, les vols répétés de matériels tels que les disquettes, mémoire d'ordinateur (*non disponibilité du matériel de travail*)

En dehors de tous ces atouts et problèmes identifiés dans toutes les différentes divisions, nous notons de façon générale que, depuis l'éclatement de l'OPT en deux entités, la DRHF est mal lotie. Ses services décentralisés se sont concentrés dans un seul et même bureau (**mauvaise implantation des bureaux**). De même, l'**exiguïté de certains bureaux** rend difficile les conditions de travail. Par ailleurs, biens que des manuels de procédures définissent clairement

les attributions de tous les services, l'autonomie dans la gestion empêche un cloisonnement des activités. Cette situation favorise l'existence de **conflits d'attributions**.

Par contre, presque tous les bureaux sont climatisés et dotés de matériels informatiques.

Section 2 : De l'inventaire des éléments de l'état de lieux de base du stage à la vision globale de résolution de la problématique

Ici, il est question de présenter la procédure qui nous a conduit au choix de notre problématique.

Paragraphe 1 : De l'inventaire des éléments de l'état de lieux de base du stage à la formulation du sujet

A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base du stage

Il s'agira d'abord d'inventorier les mérites du système de et dégager ensuite les problèmes identifiés à la DRHF.

a. Les atouts

- Tous les bureaux sont climatisés ;
- dotés de matériels informatiques ;
- la SGAP dotée de logiciel de gestion administrative du personnel ;
- les recrutements de cadres se font dans des cabinets spécialisés ;
- existence des manuels de procédures.

b. Les faiblesses

- fichier non apuré ;
- communication difficile entre l'administration et les agents ;
- absence de réactions ou réactions tardives des agents sur leur situation administrative ;
- non disponibilité d'informations actuelles sur le personnel ;
- difficultés de reconstitution de la carrière des agents ;
- faible responsabilisation du personnel ;
- mauvaise implantation et exigüité des bureaux ;

- suppression de certains avantages sur salaire ;
- discrimination dans le traitement des affaires disciplinaires ;
- conflits d'attributions ;
- absence d'analyse des besoins ;
- inexistence d'une définition des postes;
- inefficacité des mécanismes de sélection des candidats ;
- absence d'une procédure d'accueil ;
- absence d'un plan de formation ;
- absence d'un tableau de bord de la formation ;
- absence d'une évaluation l'action formation ;
- faible capacité de certains apprenants ;
- difficultés dans la programmation de l'emploi du temps ;
- difficultés liées à la trouvaille du formateur approprié ;
- formateurs permanents désœuvrés en absence de stagiaires ;
- manque de moyens de déplacement ;
- absence de certains matériels de base ;
- vétusté de certaines installations informatiques
- vols répétés de matériels ;
- exigüité des bureaux ;
- mauvaise implantation des bureaux

B- Formulation du sujet

Elle passera par le regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et choix de la problématique de notre étude.

1. Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

Une fois les problèmes identifiés, nous allons procéder à leur regroupement par centres d'intérêt en vue de dégager les différentes problématiques et ce, à travers le tableau ci-après :

Tableau de regroupement des problèmes spécifique par centres d'intérêt

Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
Matériels de travail	-Manque de certains matériels de travail -Vétusté des installations informatiques -Non disponibilité de moyens de transport -Vols répétés de matériels	Manque de matériels de travail	Problématique d'une meilleure disponibilité des matériels de travail
Le recrutement	-absence d'analyse des besoins -inexistence d'une définition des postes -inefficacité des mécanismes de sélection des candidats -absence d'une procédure d'accueil.	Dysfonctionnements dans les processus de recrutement	Problématique de rationalisation des processus de recrutement pour une gestion efficace de LPB
Administration du personnel	-fichier non apuré ; -communication difficile entre l'administration et les agents ; -absence de réactions ou réactions tardives des agents sur leur situation administrative ; -non disponibilité d'informations actuelles sur le personnel ; -difficultés de reconstitution de la carrière des agents	Défaut d'une bonne stratégie de communication	Problématique de la mise en œuvre d'une action de communication performante
Formation du personnel	-Inexistence d'un tableau de bord de la formation -Absence d'un plan de formation -Absence d'une évaluation de la formation	Non disponibilité d'un programme de formation validé	Problématique de la nécessité d'une politique de formation intégrée
Organisation pratique des formations de recyclage	-faible capacité de certains apprenants -difficulté dans la programmation de l'emploi du temps -difficultés de trouvaille du formateur approprié	Mauvaise organisation des formations de recyclage	Problématique d'une meilleure organisation des formations de recyclage du personnel.
Motivation du personnel	-Faible responsabilisation du personnel -Mauvaise implantation et exigüité des bureaux -Suppression de certains avantages sur salaire -Discrimination dans le traitement des affaires disciplinaires ; -Conflits d'attributions	Démotivation du personnel	Problématique d'un système de motivation pour un meilleur rendement du personnel

2- Choix et spécification de la problématique

- **Choix de la problématique**

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre restitution nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles la DRHF devrait résolument faire face en vue d'améliorer sa gestion. Cependant, celle liée au recrutement des agents dans l'organisation nous paraît déterminante et prioritaire dans la mesure où la qualité des prestations rendues par une organisation à ces clients est fonction des compétences dont elle dispose relativement aux ressources humaines en charge de l'animer. Autrement dit, la qualité des recrutements effectués dans une organisation, pour peu qu'il respecte les normes qu'exige la performance organisationnelle est un véritable facteur de compétitivité de celle-ci. C'est dans cette dynamique que nous avons choisi de mener nos réflexions sur la problématique de rationalisation du processus de recrutement pour une gestion efficace de la POSTE DU BENIN. Cette problématique cadre bien avec notre problème général relatif aux dysfonctionnements observés dans le processus du recrutement. C'est pour contribuer à résoudre ce problème que nous avons choisi comme sujet : **« Rationalisation du processus de recrutement pour une gestion efficace de LA POSTE DU BENIN SA ».**

- **Spécification de la problématique**

LPB/S.A accomplit sa mission principale, celle de distributeur de courriers depuis la création du premier bureau de poste le 1er juillet 1890 à Cotonou (Dahomey). Aujourd'hui, elle est démunie de son droit de monopole et doit affronter un marché de pure concurrence. LPB vit dans un environnement très concurrentiel en matière de transport et de livraison de courriers, où l'apparition de courtiers privés¹ devient de plus en plus remarquable.

Or, la compétitivité entre les organisations ou les entreprises, les nombreuses possibilités offertes pour le choix des produits et des services imposent à l'entreprise de relever des défis. Il s'agira désormais pour elle d'être plus compétitive et de gérer les prestations d'une clientèle variée, qui devient de plus en plus exigeante et sélective. Pour y parvenir, il importe de mettre des hommes et des femmes compétents pour accomplir des tâches dévolues à l'unité

¹ Principaux concurrents : UPS, DHL, TOP CHRONO, SAGA EXPRESS.

économique. Le recrutement devient donc un facteur stratégique prédominant de l'entreprise. Mais quelle valeur accorde-t-on au capital humain à LPB/S.A ? La pratique de recrutement en vigueur tend-elle à répondre aux préoccupations du moment ? Existe-t-il une politique de GRH ou une stratégie cohérente d'acquisition des ressources humaines pour recruter les personnes qu'il faut à la place qu'il faut ?

En réponse à ces questions, il convient de relever que l'un des obstacles majeurs qui paralysait le processus normal du recrutement à LPB/S.A était le système de parrainage très pointu qui s'était développé. Depuis l'adoption de la convention collective en 1995, les recrutements à la LPB s'opèrent sur fonds relationnels. Un pareil mode de recrutement tend à fouler au pied les règles modernes de l'art managérial. Ce système a persisté jusqu'en 2006 où un test a été organisé en juillet à l'issue duquel vingt cinq (25) agents de guichet et des services arrières ont été recrutés. Ce qui tend à exprimer le souci des autorités de l'organisation à corriger cette manière de procéder en vue de promouvoir le principe de l'adéquation entre le profil des agents recrutés aux exigences du poste à promouvoir. Mais il convient de signaler que cette pratique isolée de recrutement ne rentre pas de façon absolue en conformité des règles régissant la matière. Nous n'en voulons pour preuve :

- L'absence d'analyse des besoins ;
- L'inexistence d'une définition des postes ;
- L'inefficacité des mécanismes de sélection ;
- L'absence d'une procédure d'accueil.

Dans le cadre du présent travail, nous avons retenu les trois premiers. Certes, le choix d'un candidat ne solde pas la procédure d'un recrutement. D'une part, parce qu'un certain nombre d'opérations administratives vont être nécessaires à la conclusion d'embauche, et d'autre part, parce qu'il reste à intégrer réellement le nouveau salarié. Mais ces problèmes que nous avons retenus nous paraissent prioritaires.

Paragraphe 2 : De la vision globale de résolution de la problématique

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre définis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre la problématique identifiée.

Il n'existe pas une véritable politique qui définit les choix et les grandes orientations en matière d'acquisition du personnel à LPB/SA. La résolution de notre problématique fera **référence à un modèle théorique de politique de recrutement qu'il faudra adapter à LPB en fonction de ses priorités, de ses missions et de sa stratégie de gestion.**

Par rapport au problème spécifique N° 1 relatif à l'absence d'analyse des besoins, la demande de recrutement correspond normalement à la notification d'un besoin exprimé soit par le responsable hiérarchique directement concerné, soit par le responsable de la GRH en collaboration avec le responsable hiérarchique directement concerné sur la base d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Le recrutement à LPB/SA ne répond pas aux exigences de prévision. La procédure d'expression des besoins ne respecte aucune norme et répond plus à un jeu d'humeur. Il s'agit de recrutement spontané et intempestif sans analyse préalable des besoins. **La solution à ce problème spécifique fera référence à une approche théorique basée sur les processus de planification des ressources humaines.**

En ce qui concerne le problème spécifique N°2 relatif à l'inexistence d'une définition des postes, retenons que la description de poste permet de traduire un contenu d'emploi (responsabilité, mission, fonction, tâche, liens hiérarchiques) en caractéristiques humaines et sociales. Autrement dit, il permet de tracer l'ensemble des qualités du candidat susceptible d'occuper le poste. A LPB, il existe la section GPEE chargée de l'organisation des activités de recensement, de description et de mise à jour des postes. Malgré l'existence d'une telle section, la définition des postes n'est pas encore effective. Pour cela, **la résolution de ce problème spécifique fera référence à un modèle théorique basé sur les méthodes de description et de mise à jour effectif des postes.**

Par rapport au problème spécifique N°3 relatif à l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats, retenons que la sélection consiste à recueillir de l'information sur les personnes ayant posé leur candidature à un poste dans le but de les évaluer et de prendre une décision d'embauche. Mais les épreuves écrites auxquelles sont soumis les candidats ne valorisent que les qualités académiques et non leur savoir-faire professionnel et leurs aptitudes. Il est généralement uniforme et centralisé prenant peu en compte les nécessités concrètes de l'emploi. **La résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche théorique basée sur les méthodes de sélection efficace des candidats.**

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers deux chapitres respectivement intitulés :

- Des objectifs de l'étude aux enquêtes de vérification des hypothèses ;
- De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

**Chapitre premier : Des objectifs de l'étude aux enquêtes
de vérification des hypothèses**

Section 1 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses

Pour mener à bien ce travail, et compte tenu des problèmes en résolution, nous nous sommes fixés des objectifs à atteindre, avons formulé des hypothèses à partir des causes supposées, et présenté la revue de la littérature et la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : De la fixation des objectifs à la revue de littérature

Avant de fixer les objectifs, de formuler les hypothèses et de présenter la revue de littérature, il convient de rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver de solution. Ces problèmes sont de deux ordres :

Problème général

Dysfonctionnements dans le processus de recrutement à LA POSTE DU BENIN S.A

Problèmes spécifiques

N°1 : Absence analyse des besoins ;

N°2 : inexistence d'une définition des postes ;

N°3 : inefficacité des mécanismes de sélection des candidats.

A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude

i. Fixation des objectifs de l'étude

Les objectifs sont fixés par rapport aux problèmes identifiés: un objectif général par rapport au problème général, et des objectifs spécifiques en fonction des problèmes spécifiques.

a- Objectif général

Contribuer à l'éradication des obstacles au bon déroulement du processus de recrutement à LPB/S.A.

b- Objectifs spécifiques

N°1 : Suggérer la mise en place d'un système d'analyse des besoins ;

N°2 : Proposer les conditions d'une définition réaliste des postes ;

N°3 : Déterminer les outils nécessaires à une bonne sélection des candidats.

Après la fixation des objectifs, il convient de formuler les hypothèses en vue d'atteindre ces objectifs et de réaliser un tableau de bord pour le suivi.

2- Formulation des hypothèses de l'étude

Les hypothèses concernent les niveaux spécifiques de l'analyse et sont formulés à partir des problèmes spécifiques.

- **Formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution**

Formulation de l'hypothèse spécifique N°1 par rapport à l'absence d'analyse des besoins dans le processus du recrutement

Nous avons identifié quatre causes possibles:

- Non planification des ressources humaines ;
- Le non respect de la législation du travail ;
- Le manque de formation du responsable des recrutements ;
- Le caractère autocratique du style de leadership de la hiérarchie.

La non planification des ressources humaines se justifie par le fait que les recrutements sont effectués, soit sans que le besoin ne soit exprimé, soit sur la base de besoin non défini.

Le non respect de la législation du travail en vigueur en matière de renouvellement de contrats des occasionnels et des contractuels : ce qui ouvre porte aux renversements complaisants en agents permanents sans qu'un tel besoin n'existe.

Par ailleurs, en fonction des pouvoirs qui lui sont conférés, l'employeur prend des décisions de recrutement sans pour autant s'assurer si celles-ci cadrent bien avec les réalités de l'entreprise. Toutes ces manières de procéder contribuent à fragiliser tout le processus normal du recrutement. Face à ces constats, nous avons émis l'hypothèse que : **la non planification**

des ressources humaines est à la base de l'absence d'analyse des besoins dans les processus de recrutement (hypothèse 1).

Formulation de l'hypothèse spécifique N°2 par rapport à l'inexistence de définition de poste et de profil.

Nous avons identifié deux causes possibles pour ce problème spécifique :

- L'incompétence du responsable ;
- Le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un modèle de GRH axé sur la performance.

Le responsable chargé de la définition des postes est peu responsabilisé et n'a pas la qualification requise pour satisfaire aux exigences du poste. Nous n'avons pas trouvé en cette cause une raison fondamentale à l'origine du problème. Car les responsables de la DRHF sont conscients du rôle stratégique de la définition des postes dans la réussite d'un recrutement. La non observation de cette étape se justifie par le fait que la hiérarchie n'appréhende pas la nécessité de manager celle-ci dans une perspective d'efficacité. Pléthore de personnel en même temps que pénurie de compétence en sont les conséquences. C'est pourquoi, nous avons formulé l'hypothèse que : **le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un mode de GRH axé sur la performance explique l'inexistence d'une définition des postes dans le processus de recrutement (hypothèse 2).**

Formulation de l'hypothèse spécifique N°3 par rapport à l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats

Nous avons identifié quatre causes possibles:

- Pressions de l'environnement culturel ;
- Absence de préoccupation managériale au niveau de la hiérarchie ;
- Manque d'agents compétents en la matière ;
- Non maîtrise des critères de sélection.

Les mécanismes de sélection des candidats ne permettent pas de détecter efficacement les compétences nécessaires à la bonne tenue des postes mis en compétition. Il est donc ainsi arrivé, qu'après sélection l'on se rende compte de ce qu'un candidat retenu pour occuper un poste de guichet était un mal entendant. Le moins que l'on puisse se demander est de savoir

comment les acteurs d'une telle sélection n'aient pas pu se rendre compte de cette inaptitude majeure à l'occupation efficiente d'un poste aussi sensible que celui de guichet. Il n'en faut donc pas plus à notre avis pour émettre de sérieux doutes sur l'efficacité des mécanismes de sélection des candidats. Nous avons donc émis l'hypothèse suivante : **la pression de l'environnement culturel explique l'inefficacité des mécanismes de sélection dans le processus de recrutement (hypothèse 3).**

- **Tableau de bord de l'étude**

Une fois la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses de travail ci-dessus exposés, ils peuvent être résumés dans le tableau de bord ci-après :

Tableau de bord de l'étude « Rationalisation du processus du recrutement pour une gestion efficace de LA POSTE DU BENIN S.A »

Niveau d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<p><u>Problème général</u></p> <p>Dysfonctionnements dans le processus de recrutement à LPB/SA</p>	<p><u>Objectif général</u></p> <p>Contribuer à l'éradication des obstacles au bon déroulement du processus de recrutement</p>	<p><u>Cause générale</u></p>	<p><u>Hypothèse générale</u></p>
Niveaux spécifiques	1	<p><u>Problème spécifique N°1</u></p> <p>Absence d'analyse des besoins</p>	<p><u>Objectif spécifique N°1</u></p> <p>Suggérer la mise en place d'un système d'analyse des besoins</p>	<p><u>Cause spécifique N°1</u></p> <p>Non planification des ressources humaines</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°1</u></p> <p>La non planification des ressources humaines explique l'absence d'analyse des besoins dans le processus de recrutement</p>
	2	<p><u>Problème spécifique N°2</u></p> <p>Inexistence d'une définition des postes</p>	<p><u>Objectif spécifique N°2</u></p> <p>Proposer les conditions d'une définition réaliste des postes</p>	<p><u>Cause spécifique N°2</u></p> <p>Le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un mode de gestion axé sur la performance</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°2</u></p> <p>Le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un mode de gestion axée sur la performance justifie l'inexistence d'une définition des postes dans le processus du recrutement</p>
	3	<p><u>Problème spécifique N°3</u></p> <p>Inefficacité des mécanismes de sélection</p>	<p><u>Objectif spécifique N°3</u></p> <p>Déterminer les outils nécessaires à une bonne sélection des candidats</p>	<p><u>Cause spécifique N°3</u></p> <p>La pression de l'environnement culturel</p>	<p><u>Hypothèse spécifique N°3</u></p> <p>La pression de l'environnement culturel explique l'inefficacité des mécanismes de sélection</p>

B- Revue de littérature liée à la problématique choisie

La revue de littérature va nous permettre de faire le point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution. Il s'agira donc d'exposer les contributions antérieures des auteurs par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre stage. Mais bien avant cela, il convient de faire certaines clarifications conceptuelles.

Le recrutement selon **Sékiou LAKHDAR** (2001, p. 227) est : « Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ».

Jean-Pierre CITEAU (1988, p. 83) pense que la notion « Recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales : identification et spécification du besoin, campagnes de recrutement et procédures de sélection et intégration dans le poste ».

Le recrutement donc est tout un processus dont les différentes opérations évoluent en interaction.

Dans la recherche et le recrutement de personnels qualifiés, les GRH disposent d'un certain nombre de moyens et d'outils conçus par d'éminents chercheurs et spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Parmi ces outils préétablis, ils doivent procéder à une analyse des besoins, décrire le poste, choisir dans l'éventail les modes et critères de recrutement qui paraissent le plus indiqués afin de conduire le processus correctement.

1- Contributions antérieures par rapport au problème relatif à l'absence d'analyse des besoins

Anne Hiribarrondo, Responsable du centre Apec de Poitiers estime que : "L'étape de définition des besoins est bien souvent évacuée au profit d'une réflexion collégiale."

Si les grandes entreprises ont instauré des procédures d'embauche extrêmement pointues, avec des chargés de recrutement de métier qui suivent chacune des étapes du recrutement, il n'en est pas de même dans les petites entreprises où une même personne porte plusieurs casquettes sans être nécessairement experte dans tous les domaines. Or, en matière de recrutement, l'étape de définition des besoins est bien souvent évacuée au profit d'une réflexion collégiale déconnectée des besoins réels de l'entreprise : on évoque le profil avant le poste, on recherche un Supérieur de Collaborateur sans avoir défini la mission qu'on souhaite lui confier ; on lance le processus de recrutement sans avoir resitué le poste dans le contexte de l'entreprise. Alors que l'entreprise possède peut-être les

ressources recherchées en interne et réaliserait des économies substantielles... La transparence a aussi son importance : plus on est transparent sur le poste et l'entreprise, plus le candidat a de chance de construire une motivation forte. Et il faut toujours se poser la question suivante : qu'est-ce qui peut encourager un candidat à venir rejoindre l'entreprise ?

Recruter, c'est d'abord savoir définir son besoin et les missions assorties au poste à pourvoir. Une première étape indispensable, encore trop souvent oubliée, au profit d'un passage à l'acte précipité. Lorsqu'on évoque le thème du recrutement surgissent bien souvent, dans la tête du recruteur, les difficultés liées à l'entretien lui-même et à la sélection du candidat. Comment être certain de choisir le meilleur ? Comment mettre toutes les chances de son côté dans ce qui reste une démarche associée à un lourd enjeu ? Encore trop peu de recruteurs, en particulier dans les petites entreprises, ont conscience de l'importance de la première étape d'un recrutement : le repérage du besoin, la définition du poste et de ses missions, avant même de lancer la procédure. Ainsi, nombre de recrutements s'avèrent des échecs, faute d'être fondés sur une bonne préparation. D'un bon travail en amont découlent parfois de bonnes surprises, comme celle de trouver la perle rare en interne, ou de recruter un profil atypique car le travail de définition de poste a permis de mettre en lumière non pas un seul profil adéquat, mais plusieurs. C'est cette exigence de préparation, assortie d'une démarche davantage formalisée, qui permet de sécuriser son recrutement. Et de laisser de côté le caractère intuitif et subjectif pour des choix plus rationnels, plus réfléchis.

L'entreprise analyse donc au regard des impératifs de son secteur d'activité, des contraintes du marché et ses propres stratégies de développement et fait le point des profils disponibles en son sein pour identifier les besoins en personnel. Cette analyse et l'expression de la demande de recrutement selon Jean-Marie (2003, p.86) peuvent être faites par le responsable hiérarchique concerné et validée en comité de direction. Avant la validation, l'expert qu'est la DRH analyse l'opportunité de la demande et envisage toutes les solutions alternatives (travail temporaire, formation, stage, sous-traitance, externalisation de l'activité, etc...). Sont également envisagées toutes les possibilités de l'organisation du travail et de la répartition des tâches. La décision de recrutement s'accompagne de la précision de la masse salariale, les horaires de travail et la durée (contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée).

2- Contributions antérieures par rapport au problème de l'inexistence d'une définition des postes

L'étape de la définition du poste étape consiste à résumer par écrit les tâches, les responsabilités et les devoirs d'un emploi. Ce résumé précise aussi le lien hiérarchique qui existe entre ce poste et la hiérarchie immédiate. En outre, ce résumé indique souvent les degrés d'indépendance et d'autonomie du titulaire du poste.

La description des tâches consiste à énumérer les tâches principales, secondaires et occasionnelles qui caractérisent l'emploi. À la lumière de la description d'emploi "du poste", l'établissement des critères de la présélection des candidatures et la sélection du meilleur candidat sont basés sur les éléments suivants :

- quelles sont les compétences essentielles propres à ce poste?
- comment vous assurez-vous que le nouvel employé saura bien s'adapter à la culture de votre organisme?
- comment vous assurez-vous que vos critères ne sont pas discriminatoires ?
- comment vous assurez-vous que vos critères sont spécifiques, mesurables et axés sur le poste ?

A partir de la définition du poste à pourvoir, le recruteur doit déduire la définition du profil du candidat idéal. Cette définition comprend généralement trois parties :

- la fixation des objectifs et les buts du poste ;
- l'énumération des connaissances et les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise ;
- la détermination des diplômes souhaités, l'expérience professionnelle nécessaire, les qualités humaines et comportementales requises, les compétences spécifiques exigées et le potentiel que doit posséder le candidat.

Abondant dans le même sens, **Jean-Marie PERETTI** pense que, quand la décision de recruter est prise, il faut définir les postes, établir une fiche de définition de poste qui clarifie la mission, raison d'être ou finalité (pourquoi le poste a-t-il été créé), les responsabilités du poste (l'impact recherché, les résultats attendus et les activités du poste), la position dans la structure (organigramme) et le profil de son titulaire. La fiche est un support important pour élaborer l'avis de recrutement (Jean-Marie PERETTI 2003, p.86-88).

Autrement dit, la définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste. Lors de la définition du profil du candidat, il s'agit d'extraire de la définition du poste, en premier lieu l'ensemble des qualités (morales, intellectuelles, d'expériences, comportementales, de

motivation...) jugées nécessaires pour occuper le poste en question ; et deuxièmement, le profil du candidat idéal, c'est-à-dire une sorte de carte d'identité (formation, expérience, mobilité géographique,...). Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilités, missions, fonctions, tâches, liens hiérarchiques) en caractéristiques sociales et humaines (www.entreprendre.ma/processus de recrutement-embauche674.html).

3- Contributions antérieures par rapport à l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats

La sélection consiste à recueillir de l'information sur les personnes ayant posé leur candidature à un poste dans le but d'évaluer et de prendre une décision d'embauche (ou de rejet). Pour le candidat à un poste, la sélection est assimilable à une course dans laquelle il faut réussir plusieurs épreuves avec l'espoir d'atteindre la ligne d'arrivée en première position. Pour l'employeur, la sélection consiste surtout à mettre en place des mécanismes qui l'aideront à prédire la nécessité professionnelle avec le plus de précision possible. Le défi pour l'employeur consiste à séparer le bon gré de l'ivraie.

Ainsi, afin de prédire le succès dans l'emploi, il faut définir adéquatement pour chaque poste les critères de réussite professionnelle qui distinguent le rendement élevé se situant en deçà des attentes. Dans les organisations, les critères de réussite professionnelle portent habituellement sur les résultats obtenus dans le cadre du travail (la qualité du travail, les coûts, le volume des ventes, le service, la rapidité, etc.) et sur les comportements qui y sont adaptés (la stabilité dans l'emploi, l'absentéisme, les accidents de travail, l'accueil des clients, le respect du code de sécurité routière, etc.). Pour établir ces critères, il faut prêter attention au contenu de l'analyse des postes et considérer les valeurs et les priorités de l'entreprise.

Pour Michel AUDET, les critères de réussite professionnelle touchent à toutes les facettes importantes du poste de façon à éviter un problème de déficience de critères. Par exemple, pour un poste de professeur d'université, il ne faudrait pas omettre la production scientifique comme critère de réussite professionnelle. On doit également s'assurer que les critères ne concernent que les facteurs liés à l'emploi. Les critères doivent aussi permettre de reconnaître des différences individuelles de manière à distinguer le rendement supérieur aux attentes de rendement inférieur à celles-ci ; il s'agit du caractère discriminant du critère (Michel AUDET 2004, p. 211-213).

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèse

A- Approche empirique

La méthodologie adoptée pour la vérification de nos hypothèses est l'approche empirique. Elle nous permet de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. A ce titre, nous allons partir des objectifs de la collecte des données pour présenter la conception du questionnaire.

1- Objectifs de la collecte des données et cadre de l'enquête

a- Objectifs de la collecte des données

Nos enquêtes ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Ainsi, d'une manière spécifique, nos enquêtes nous permettront de savoir :

- si la non planification des ressources humaines serait à la base de l'absence d'analyse des besoins ;
- si le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un mode de GRH axé sur la performance expliquerait l'inexistence d'une définition des postes ;
- si la pression de l'environnement culturel justifierait l'inefficacité des mécanismes de sélection.

b- Cadre de l'enquête

La direction de LPB/S.A est le cadre de l'enquête à cause de l'implantation du cadre institutionnel à Cotonou. Ce cadre nous permettra de faire une appréciation qualitative et quantitative des problèmes identifiés. Ainsi, notre population mère est composée du personnel de LPB.

2- Nature de la collecte des données et échantillonnage

a- Nature de la collecte des données

La vérification des hypothèses nous a permis de concevoir un seul questionnaire en vue de réaliser une enquête auprès des responsables et du personnel de LA POSTE.

b- Echantillonnage

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête quantitative est de 150 personnes en raison du temps et des moyens limités dont nous disposons.

B- Conception du questionnaire et mode de présentation des données

a. Conception du questionnaire

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent l'appréciation des agents de la poste sur la pratique de recrutement et plus précisément, leur opinion par rapport aux procédures. En vue de permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire (Annexe 5) a été conçu par rapport aux problèmes identifiés au cours de notre étude et comporte trois (03) rubriques. Les trois rubriques abordent respectivement :

- l'analyse des besoins ;
- la définition du poste dans le processus du recrutement ;
- le processus de sélection des candidats.

2- Méthode de présentation des données

Le dépouillement du questionnaire de notre enquête s'est réalisé manuellement et se retrouve en annexe dans le présent mémoire. Le traitement des données quantitatives s'est fait au moyen du tableur excel. Afin de vérifier les hypothèses spécifiques, seules les questions fondamentales du questionnaire ont été analysées :

- a. Qu'est ce qui explique selon vous l'absence d'analyse des besoins dans le processus de recrutement ?
- b. Pourquoi n'existe-t-il pas une définition des besoins dans les pratiques de recrutement ?
- c. Selon vous, à quoi est due l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats ?

Les réponses à ces questions sont présentées sous forme de tableau pour faire ressortir les tendances. Les réponses qui ont réuni au moins 25% ont été retenues pour vérifier les hypothèses.

Section 2 : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données

Paragraphe 1 : De la préparation des enquêtes aux difficultés rencontrées

L'enquête s'est déroulée du 25 juin au 10 juillet 2007 à Cotonou. Réalisées dans des conditions pas toujours faciles, ces enquêtes nous ont permis de présenter et d'analyser les données recueillies.

A- Préparation et réalisation des enquêtes

1- Préparation des enquêtes

Pour l'élaboration des questionnaires, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées. En vue d'adapter la formulation des questions au niveau de la compréhension des enquêtés, le questionnaire a fait l'objet d'un texte et a été corrigé par la suite en tenant compte des avis des personnes ressources consultées.

b. Réalisation des enquêtes

Notre stage s'est déroulé en deux mois et demi à la DRHF (du 26 mars au 12 juin 2007). Ce stage a débuté par un entretien avec le DRHF et le chef Division Gestion administrative du personnel. L'entretien a porté sur la manière dont le séjour a été organisé et comment il va se dérouler au sein de l'entreprise.

Conformément à ce planning, nous avons sillonné différentes sections de la DRHF. A cette étape, des séances de travail et d'information ont été tenues avec les différents responsables des structures ainsi que leurs collaborateurs. Ces entretiens nous ont permis de connaître le fonctionnement desdites structures, d'aborder les questions relatives à la gestion des ressources humaines plus précisément celles liées à la pratique de recrutement et de prendre connaissance de nombreux documents de travail relatifs à notre sujet.

B- Difficultés rencontrées

Dans la réalisation de notre enquête, nous avons connu un certain nombre de difficultés relatives à la collecte et aux limites des données.

En ce qui concerne la collecte, nous n'avons pas pu collecter la totalité des questionnaires que nous avons distribués. Sur 150, nous en avons récupérés 120. Bon nombre des enquêtés n'ont pas pu remplir le questionnaire dans le délai.

Quand aux limites des données, elles sont relatives aux informations collectées. Lors du dépouillement, nous avons remarqué que 20 enquêtés ont répondu à plus d'une modalité sur la même question. Cette situation nous a conduit à procéder à des éliminations.

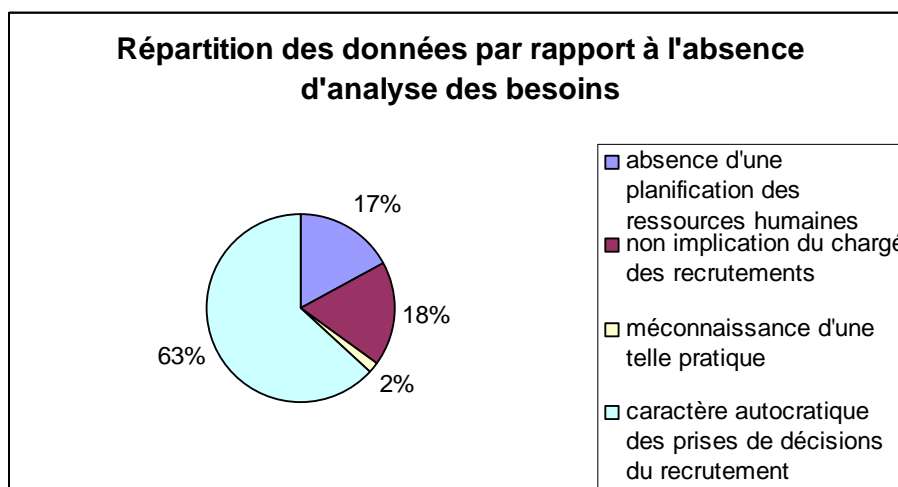
Paragraphe 2 : De la présentation à l'analyse des données de l'enquête

Les résultats des enquêtes sont présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Présentation des données par rapport à l'absence de l'analyse des besoins dans le processus du recrutement

La question fondamentale à ce niveau était : « **Selon vous, qu'est-ce qui explique l'absence d'analyse des besoins dans le processus du recrutement ?** Les avis des enquêtés sur cette question se présentent dans le graphique ci-dessous :

Graphique 1 : Répartition des données relatives à l'absence d'analyse des besoins dans le processus de recrutement



Source : question N°6 du questionnaire

L'analyse du graphique nous permet de constater que 17% des enquêtés pensent que l'absence d'analyse des besoins est due à une absence de planification des ressources humaines ; 18% pensent qu'elle est due à la non implication du chargé des recrutements; 2% pensent qu'elle est due

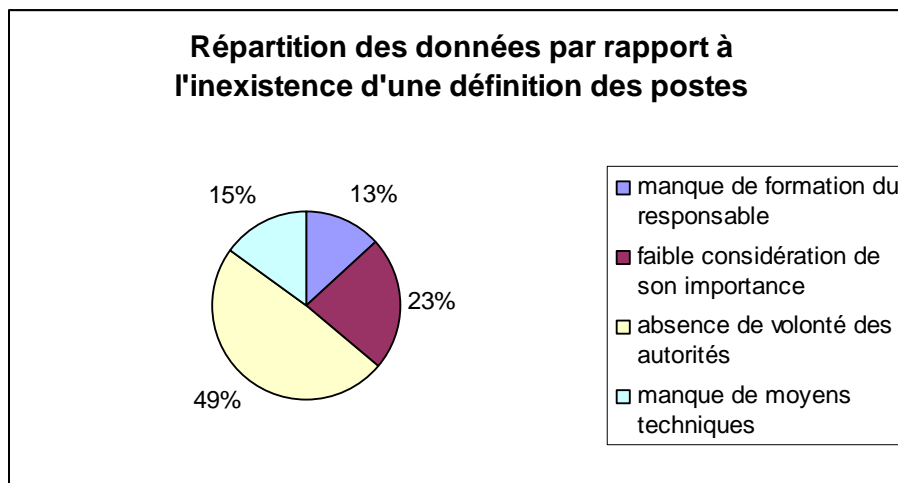
à la méconnaissance d'une telle pratique et 63% estiment qu'elle relève du caractère autocratique des prises de décision du recrutement.

Etant donné que seul **le caractère autocratique des prises de décisions du recrutement** a pu dépasser le seuil fixé (25%), nous pouvons conclure qu'elle constitue la véritable cause de l'absence d'analyse des besoins dans le processus du recrutement.

B- Présentation des données par rapport à l'inexistence d'une définition des postes dans le processus de recrutement

Rappelons que dans notre questionnaire, la question fondamentale concernant ce problème était : « **Qu'est-ce qui explique l'inexistence d'une définition des postes dans le processus de recrutement ?** ». A ce titre, les avis sont consignés dans le graphique suivant :

Graphique 2 : Répartition des données par rapport à l'inexistence d'une définition des postes dans le processus de recrutement



Source : question N°9 du questionnaire

L'analyse du tableau ci-dessus nous permet de constater que 13% des enquêtés pensent que l'inexistence d'une définition des postes est due au manque de formation du responsable ; 23% pensent que c'est à cause de la faible considération de son importance; 49% pensent qu'elle est due

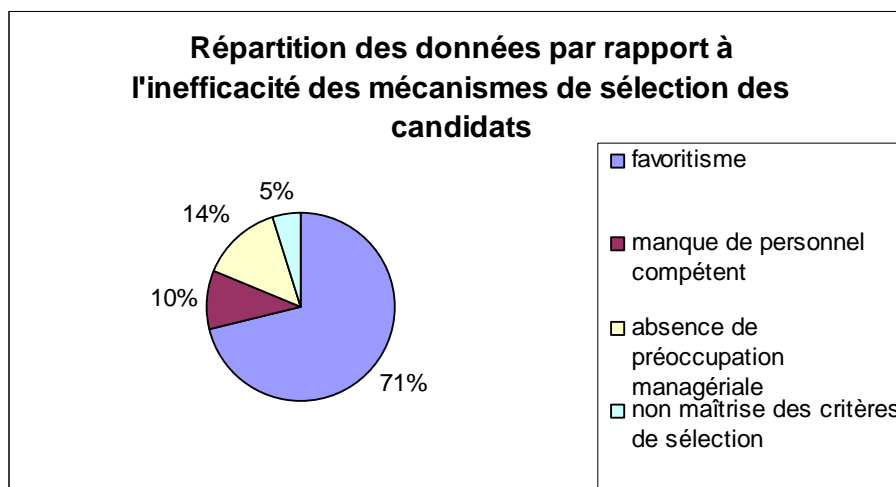
à l'absence de volonté des autorités et 15% estiment que cela est dû au manque de moyens techniques.

Etant donné que seul **l'absence de volonté des autorités** a pu dépasser le seuil fixé (25%), nous pouvons conclure qu'elle constitue la véritable cause de l'inexistence d'une définition des postes dans le processus.

C- Répartition des données par rapport à l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats dans le processus du recrutement

La question fondamentale à ce niveau était : « **A quoi est dû selon vous l'inefficacité des mécanismes de sélection dans le processus du recrutement ?** ». Les avis des enquêtés se présentent dans le graphique ci-après :

Graphique 3 : Répartition des données par rapport à l'inefficacité des mécanismes de sélection



Source : question N°13 du questionnaire

Le tableau nous montre que 71% des enquêtés pensent que l'inefficacité des mécanismes de sélection est due au favoritisme ; 10% des enquêtés l'expliquent par le manque de personnel compétent ; 14% pensent que cela est dû à l'absence de préoccupation managériale et 5% pensent qu'elle est due à la non maîtrise des critères de sélection.

Etant donné que seul **le favoritisme** a pu dépasser le seuil fixé (25%), nous pouvons conclure qu'elle constitue la véritable cause l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats.

**Chapitre deuxième : De la vérification des hypothèses aux
conditions de mise en œuvre des solutions**

Dans ce dernier chapitre, nous avons procédé successivement à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés, proposé ensuite des solutions aux problèmes retenus pour enfin définir les conditions de leur mise en œuvre.

Section 1 : De la vérification des hypothèses

Dans cette section, nous avons procédé à la validation des hypothèses à partir de l'analyse des données de notre enquête et fait la synthèse du diagnostic.

Paragraphe 1 : Des degrés de validation des hypothèses

Dans ce paragraphe, il s'agit de démontrer si de par notre enquête les hypothèses sont vérifiées. Le seuil de décision pour la vérification des hypothèses était de 25%.

A- Degré de vérification de l'hypothèse N°1

Les données qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que la non planification des ressources humaines est à la base de l'absence d'analyse des besoins dans le processus de recrutement.

Le questionnaire a révélé en tout que 63% des enquêtés pensent que l'absence d'analyse des besoins dans le processus de recrutement relève du style autocratique de leadership de la hiérarchie. L'hypothèse de départ selon laquelle l'absence d'analyse des besoins est due à la non planification des ressources humaines est donc infirmée.

B- Degré de vérification de l'hypothèse N°2

Les informations de base qui ont servi de base à notre analyse révèlent que le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un management axé sur la performance explique l'inexistence d'une définition des postes.

Les résultats de l'enquête ont démontré que 49% des enquêtés estiment que l'inexistence d'une définition des postes dans le processus de recrutement est effectivement due au manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un management axé sur la performance. Notre hypothèse de départ est ainsi confirmée.

C- Degré de vérification de l'hypothèse N°3

Les données qui ont servi de base à notre analyse ont montré que l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats est due à la pression de l'environnement culturel.

Les données issues de notre enquête ont révélé que 71% des enquêtés pensent que l'inefficacité des mécanismes de sélection est effectivement due à la pression de l'environnement culturel. Notre hypothèse de départ est ainsi confirmée.

Paragraphe 2 : De la synthèse du diagnostic

La synthèse du diagnostic nous permet de donner les causes définitives retenues pour les problèmes identifiés. Suite à la vérification des hypothèses, nous retenons de façon définitive que :

- Le caractère autocratique du style de leadership de la hiérarchie est à la base de l'absence d'analyse des besoins ;
- Le manque de volonté de la hiérarchie d'adopter un mode de GRH axé sur la performance est la conséquence de l'inexistence d'une définition des besoins ;
- La pression de l'environnement culturel est la cause de l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats dans les processus de recrutement.

Section 2 : Des approches de solutions aux conditions de mise en œuvre.

Il s'agira ici de proposer des approches de solutions pour une amélioration de la pratique du recrutement à LA POSTE DU BENIN et de suggérer les conditions de mise en œuvre desdites solutions.

Paragraphe 1 : Des approches de solutions

Apporter une solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est ce principe qui guidera l'exercice que nous nous apprêtons à faire.

A- Approches de solutions relatives à l'absence d'analyse des besoins

Le diagnostic révèle que la cause réelle se trouvant à l'origine de ce problème spécifique est le caractère autocratique du style de leadership de la hiérarchie. Le recrutement de la main d'œuvre est certes, une prérogative qui relève du pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Cependant, cette liberté doit être encadrée et contrôlée.

Nous proposons un modèle moderne de gestion des ressources humaines axé sur l'approche participative. Comme l'a su bien dire **Karima BOUNEMRA BEN SOLTANE** 2003, communiqué de presse), « ...la bonne gouvernance exige la transparence et la participation communautaire dans le processus de prise de décision ».

En matière d'information, il convient donc:

- de promouvoir une information institutionnelle ;
- de renforcer les mécanismes de communication interne dans l'entreprise en vue de réguler les flux d'information entre les différents acteurs en présence.

En matière de prise de décisions :

- Prendre des décisions de manière transparente, notifiées ou publiées après une longue consultation des responsables à divers niveaux ;
- ne pas trop centraliser le pouvoir de décisions mais le déléguer.

Une fois les décisions connues de tous les acteurs, l'administration doit :

- mettre en place un système d'évaluation des ressources humaines. C'est au cours de cette évaluation qu'elle serait en mesure de connaître et d'analyser les besoins ;
- permettre au DRHF de pouvoir analyser toutes les demandes avant le lancement de toute opération de recrutement.
- favoriser la conception et la mise en place d'une procédure d'expression des besoins. L'outil principal pour mener cette activité est le formulaire d'expression des besoins qui sera institué et utilisé par toutes les directions techniques. La DRHF sera l'organe concepteur de configuration de ce formulaire qui comptera les raisons de la demande. Chaque directeur technique remplira ce formulaire et l'acheminera vers la DRHF pour exploitation en vue d'une planification des ressources humaines. Il est

donc judicieux que la DRHF établisse des liaisons fonctionnelles avec les directions techniques.

Cela nécessite :

- de résoudre les problèmes de coordination des activités menées par les différents acteurs ;
- de définir un cadre institutionnel rigoureux de planification ;
- de réaliser des études prospectives ;
- de renforcer les capacités des différents acteurs chargés de la mise œuvre du processus recrutement.

En effet, l'autonomie dans la gestion empêche un cloisonnement et une coordination des activités. Les différents services, quoique intervenant pour la réalisation des mêmes objectifs n'ont pas un cadre institutionnel fonctionnel de coordination devant capitaliser tous les travaux réalisés (de manière éparse au niveau des services) afin d'en évaluer l'impact et l'efficacité. Le manque d'un tel cadre dynamisé et systématisé de suivi/évaluation et d'analyse d'impact des diverses politiques mises en œuvre constitue un point extrêmement important.

L'approche participative, résultat commun de l'interaction responsabilise donc tous les acteurs en présence, et est déterminante pour la réalisation d'études prospectives. Cette démarche de programmation consiste à la définition d'une vision du futur en vue de la détermination d'orientations stratégiques pour guider le choix et la programmation des actions.

L'introduction de l'approche prospective conduit à approfondir les connaissances sur le passé, analyser les facteurs de changement et d'inertie en vue d'explorer les futurs possibles. L'objectif d'une telle analyse est d'anticiper les aléas et les incertitudes du futur, en substituant aux événements probables des variantes d'objectifs possibles grâce auxquelles les résultats sont visibles par tous. Les analyses prospectives constituent donc un cadre de référence pour mieux situer les actions de court terme dans une perspective de long terme.

B- Approches de solutions par rapport à l'inexistence d'une définition des postes dans le processus de recrutement

Il ne peut y avoir recrutement sans définition de la fonction. La ressource humaine en tant que capital immatériel valorisable est la première richesse de l'organisation. Elle contribue à augmenter

la compétitivité de l'entreprise seule garante de la pérennité et de sa croissance. Ceci impose de posséder une vision dynamique et prospective des métiers et des compétences à l'intérieur de l'entreprise. La résolution de ce problème nécessite :

- une bonne maîtrise des besoins ;
- la sensibilisation des autorités sur le rôle stratégique de la définition des postes dans le processus du recrutement. La définition du poste permet non seulement d'acquérir les meilleures compétences, mais aussi de réaliser l'adéquation optimale entre les exigences du poste et le profil du candidat ;
- la mise à disposition de la DRHF de moyens techniques adéquats pour sa réalisation ;
- l'octroie à la DRHF d'une entière autonomie pour le pilotage du recrutement une fois la décision prise par la direction générale ;
- la responsabilisation du personnel chargé de l'exécution des activités afin de mieux les responsabiliser ;
- la communication aux responsables de son importance dans le renforcement de l'image de l'entreprise.

La définition du poste à pourvoir

Il est indispensable de disposer d'une définition du poste à pourvoir pour pouvoir établir le profil du candidat idéal, rédiger l'annonce de recrutement, trier les CV, mettre en place des tests, informer et évaluer les candidats lors d'entretiens.

Aussi, le responsable hiérarchique et le recruteur devront-ils actualiser la définition du poste s'il en existe une ou à défaut la créer.

S'il s'agit d'un nouveau poste la définition du poste devra être établie essentiellement à partir des éléments qui ont motivé sa création. Par contre, si le poste est ancien, il faudra procéder à une analyse et à une description du poste à partir de l'existant.

L'analyse du poste

L'analyse du poste consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Elle doit s'attacher à ce qui est fait dans la réalité et aux tâches confiées au titulaire du poste. L'analyse doit être réalisée à partir d'informations obtenues auprès du ou des titulaires du poste.

Pour obtenir ces informations, il est possible de remettre à chaque titulaire du poste un questionnaire à compléter. Ce questionnaire peut être élaboré à partir des référentiels disponibles, d'une ancienne définition du poste et de la carte des métiers. Il est possible, également, d'organiser des entretiens avec le ou les titulaires du poste.

La description du poste.

Les informations obtenues lors de l'analyse du poste doivent permettre :

- d'identifier l'emploi ;
- de préciser les raisons fondamentales de la création du poste ;
- de décrire les missions confiées au titulaire du poste ;
- de déterminer les performances à atteindre ;
- de situer le poste dans la structure hiérarchique de l'entreprise ;
- de dresser l'inventaire des attributions liées au poste ;
- de décrire les activités du titulaire du poste et les tâches qu'il aura à réaliser ;
- de définir les compétences à maîtriser pour occuper le poste, et ce, en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être ;
- de dresser la liste des moyens humains et matériels mis à la disposition du titulaire du poste pour réaliser les missions qui lui sont confiées ;
- de déterminer la marge d'autonomie du titulaire du poste et les modalités des contrôles exercés par son supérieur hiérarchique ;
- de décrire les conditions d'emploi.

La définition du profil du candidat à l'embauche

A partir de la définition du poste à pourvoir, le recruteur doit déduire la définition du profil du candidat idéal. Cette définition comprend généralement trois parties:

- tout d'abord, elle décrit les missions confiées, c'est-à-dire les objectifs et les buts du poste, le niveau hiérarchique et l'évaluation du poste, ainsi que les tâches à réaliser ;
- ensuite, elle énumère les connaissances et les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise, ainsi que celles propres au poste ;
- enfin, elle énonce le niveau et le type de diplôme souhaités, l'expérience professionnelle nécessaire, les qualités humaines et comportementales requises, les compétences spécifiques exigées et le potentiel que doit posséder le candidat.

C- Approches de solutions au problème de l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats

Le diagnostic révèle que la cause réelle se trouvant à la base de l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats est le favoritisme.

Cette manière de gérer ne garantit pas un service public de qualité aux clients dans la mesure où l'administration n'a ni les ressources humaines adéquates, ni les ressources matérielles et financières pour un service public efficace. Il y a un très faible niveau de services, de faibles capacités administratives et un manque de formation des agents. La persistance du système de patronage, le népotisme et le fort esprit régionaliste prévalent et créent des discriminations de toutes sortes.

Sous l'emprise des pressions politiques et culturelles, la pratique du recrutement a abandonné la piste de l'art et de la science pour emprunter la voie du favoritisme. En conséquence, l'entreprise postale n'a plus le monopole, et aujourd'hui, elle ploie sous d'énormes difficultés budgétaires et de trésorerie avec pour corollaire des produits obsolètes et peu compétitifs.

Pour résoudre ce problème, il convient de :

- sensibiliser la hiérarchie ;
- proposer une méthode de sélection des candidats.

En effet, le recrutement doit s'inscrire dans une optique de 'service public', c'est-à-dire que son contenu et sa mise en œuvre doivent être publics sans exclusion ni ciblage particulier sous peine de devenir partisan. C'est une opération qui doit être actualisée et être en adéquation avec les besoins réels de l'entreprise. Dans le processus de sélection des candidats, il faut éviter les interférences et les pesanteurs de toutes sortes qui pourraient l'entacher ou le décrédibiliser.

Pour la réussite du recrutement, il convient de définir les critères de sélection valides et maîtrisés avant toute décision d'embauche. La sélection des candidats se déroulera en plusieurs phases :

La présélection : elle se fera sur la base de l'analyse des dossiers de candidatures et débouchera sur l'élimination de certains candidats et le maintien d'autres.

Distribution de formulaire aux candidats retenus : ce formulaire rempli par les candidats permettra aux membres de la commission de sélection de réunir les éléments nécessaires sur la compétence et la personnalité des candidats. Seuls les meilleurs seront admis en entretien.

Entretien de recrutement : il permet d'informer le candidat sur la société, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir. Il permet aux candidats de s'exprimer afin de donner le maximum d'informations sur leur passé professionnel. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

Le test : les candidats retenus après sélection seront soumis à des tests. Ces tests visent à faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste, classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir et réaliser les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste. Trois tests sont à réaliser selon le cas : test d'aptitude, test de personnalité, test de situation.

Une fois les entretiens et les tests achevés, la décision finale est prise par la commission de recrutement. Les responsables à différents niveaux ne doivent plus s'ingérer dans la procédure de recrutement par des recommandations des candidats pour plus de transparence dans les opérations.

Paragraphe 2 : Des conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

La mise en œuvre des solutions proposées ci-dessus contribuerait à améliorer la pratique du recrutement à LPB/SA. Ceci implique indubitablement de formuler des recommandations en y incorporant de nouvelles perspectives de ce que nous anticipons de l'avenir. Ces recommandations vont à l'endroit des acteurs que sont : la DG et la DRHF.

A - Recommandations à l'endroit de la Direction Générale

Le DG doit :

- s'assurer que le processus de prise de décisions qu'il a mis en place obéit aux critères de bonne gouvernance. En invitant les membres à participer à un partage d'information ouvert et aux activités de prise de décisions, l'entreprise sera en mesure de rendre de meilleures décisions qui auront puisé leurs connaissances de l'intelligence collective ;
- dépolitiser l'administration ;
- mettre à disposition de la DRHF des moyens techniques humains et financiers adéquats pour sa réalisation des objectifs ;
- octroyer à la DRHF d'une entière autonomie pour le pilotage du recrutement une fois la décision prise par la direction générale.

B - Recommandations à l'endroit de la DRHF

Les recommandations à l'endroit du DRHF consistent à :

- Asseoir un cadre de coordination de suivi/évaluation des activités par la mise en place d'une politique d'évaluation des RH;
- Concevoir et mettre en œuvre une véritable politique de recrutement ;
- Veiller au respect des procédures internes de recrutement et d'embauche ;
- Organiser des missions d'audit de recrutement.

Ces missions peuvent se situer à trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique.

- l'audit de conformité peut porter sur le respect des règles légales et conventionnelles, le respect des procédures internes ;
- l'audit d'efficacité est de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts. Il peut également porter sur l'efficacité : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?
- l'audit stratégique : l'entreprise a-t-elle une politique de recrutement cohérente avec stratégie ? Sa mise en œuvre est-elle effective ?

Conclusion

Le recrutement tel qu'il a été conduit ou pratiqué jusque-là a permis à l'entreprise postale de disposer d'un personnel abondant pour accomplir sa mission et combler les vides créés par les départs à la retraite ou des besoins nés de la création de nouveaux services. Cependant, cette pratique est émaillée de lacunes liées à des faiblesses dans les stratégies de gestion et concernent notamment :

- L'absence d'analyse des besoins dans le processus du recrutement;
- L'inexistence d'une définition des postes ;
- L'inefficacité des mécanismes de sélection.

Après avoir analysé ces problèmes, nous avons essayé d'identifier les causes et de monter comment une rationalisation des processus de recrutement pourrait contribuer à une gestion efficace de LPB/SA.

Cette analyse nous a aussi permis de comprendre que l'idéal et l'essentiel des politiques sectorielles, voire globales de développement de l'entreprise se trouvent dans les manuels de procédures. Mais dans la réalité, il reste encore de la matière quant à leur mise en œuvre.

Pour ce faire, nous avons proposé des solutions et formulé des recommandations à l'endroit des différents acteurs. Car si des mesures sérieuses et adéquates ne sont pas prises pour améliorer les pratiques de recrutement, l'émergence de l'entreprise postale risque d'être une fiction.

Puissent donc les acteurs, tous les acteurs prendre la juste mesure de la situation et jouer pleinement leur partition !

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES GENERAUX

- **BELANGER, BENABOU, BERGERON**, et. al. (1988) : « *Gestion stratégique des ressources humaines* », Gaëtan Morin Editeur, Québec, 662 p.
- **CITEAU**, Jean-Pierre (1988) : « *Gestion des ressources humaines* », Paris, 267 p.
- **DESNAUNAY**, Guy (1998) : « *Comment gérer intelligemment ses subordonnées* », nouvelles présentations, Paris, 216 p.
- **LAKHDAR**, Sékiou, **BLONDIN**, Louise, **FABI**, Bruno et. al. (2001) : « *Gestion des Ressources Humaines* », 2^{ème} éd., Editions de Boeck Université, Paris, 227 p.
- **PERETTI**, Jean-Marie (2003) : « *La gestion des ressources humaines* », 10^{ème} éd., Editions Vuibert, Paris, 284 p.
- **ST-ONGE**, Sylvie, **AUDET**, Michel, **HAINES**, Victor, et. al. (2004) : « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », Québec, Bibliothèque Nationale du Québec, 706 p.
- **ZAGRODNICKI**, Desrumaux, (2004) : « *Recrutement, critères valides et normes d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode de sélection des candidats sur les décisions d'embauche* », Paris, PUF, Vol. 64, 362 p.

OUVRAGES SPECIALISES

- **OPT**, (1993) : « *Manuel de procédures de gestion des ressources humaines* », Cotonou, 78 p.
- **OPT**, (1998) : « *Manuel de procédures de recrutement et d'embauche* », Cotonou, 42 p.

RAPPORTS

- **GAUTHIER**, Patrice, Directeur du Département des Ressources Humaines et Services Généraux (avril 2006) : « *Bonnes pratiques de gestion du personnel dans les pouvoirs locaux* », Rome, 92 p.
- **BOUNEMRA BEN SOLTANE**, Karima, Directrice de la Division des Services pour le Développement de la CEA (2003) : in « Troisième réunion du Comité de l'Information pour le Développement », communiqué de presse.

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi N° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;
- Loi 98-04 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin ;
- Convention collective générale du travail du 30 décembre 2005 applicable aux personnels du secteur privé et parapublic ;
- Convention collective du travail du 17 janvier 2000 applicable au personnel de l'ex-OPT ;
- Décret N° 2004-365 du 28 janvier 2004 portant création de la société « LA POSTE DU BENIN S.A » et approbation de ses statuts ;
- Décret N° 2005-132 du 24 mars 2005 portant nomination du Directeur Général de la société « LA POSTE DU BENIN SA » ;
- Décision N° 006/LPB/DG du 14 avril 2006 portant organisation des services centraux de la société « LA POSTE DU BENIN SA » et approbation de ses statuts ;
- Décision N° 0073/LPB/DG du 29 mars 2006 portant création de la Direction de la Coopération technique de la société « LA POSTE DU BENIN SA ».

MEMOIRES

- **HAGNILO**, Francine-Aude, **AHOUANMAGNAGAOU**, INGRID N. (2006): « *La pratique du recrutement à LA POSTE DU BENIN SA* », VATM/GASA Formation.
- **TOSSOGBE**, Benoît (2005): « *Contribution à l'amélioration de la pratique du recrutement à la Société Béninoise des Manutentions Portuaires* », ENAM.

SITES WEB

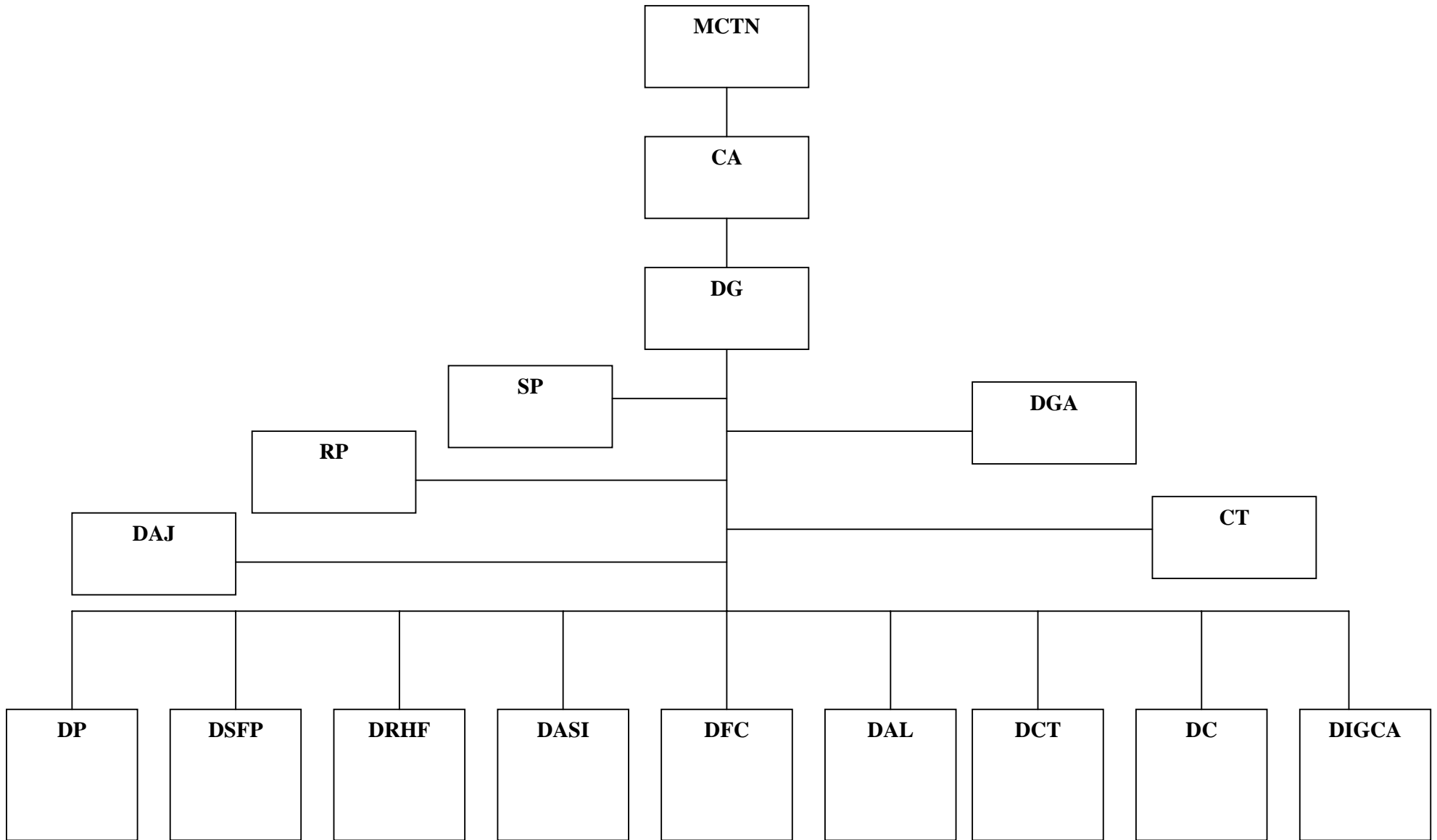
www.entreprendre.ma/processusderecrutement.embauchea674.html

[www.emagister.fr/cours-le-recrutement personnel](http://www.emagister.fr/cours-le-recrutement-personnel)

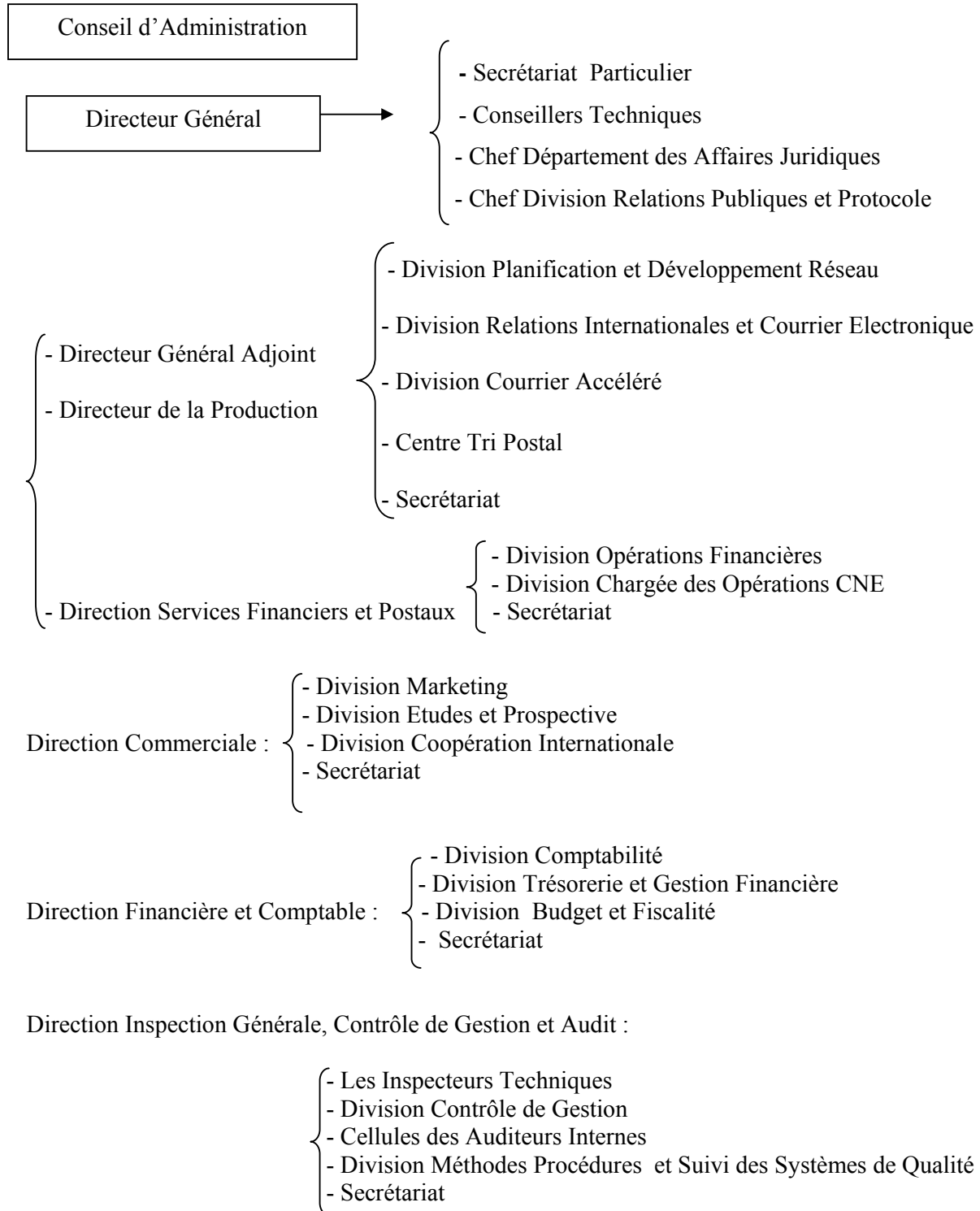
Annexes

- I- ORGANIGRAMME SCHEMATIQUE DE LA POSTE DU BENIN S.A
- II- ORGANIGRAMME SCHEMATIQUE DE LA DRHF
- III- TABBLEAUX DES EFFECTIFS
- IV- GUIDE D'ENTRETIEN
- V- QUESTIONNAIRE
- VI- DEPOILLEMENT DU QUESTIONNAIRE

ORGANIGRAMME SCHEMATIQUE DE LA POSTE DU BENIN S.A



ORGANIGRAMME SCHEMATIQUE DE LA POSTE DU BENIN S.A



Direction des Ressources Humaines et de la Formation du Personnel :

- Division Gestion Administrative du Personnel
- Division Développement des Ressources Humaines
- Division des Affaires Sociales
- Formateurs Permanents
- Secrétariat

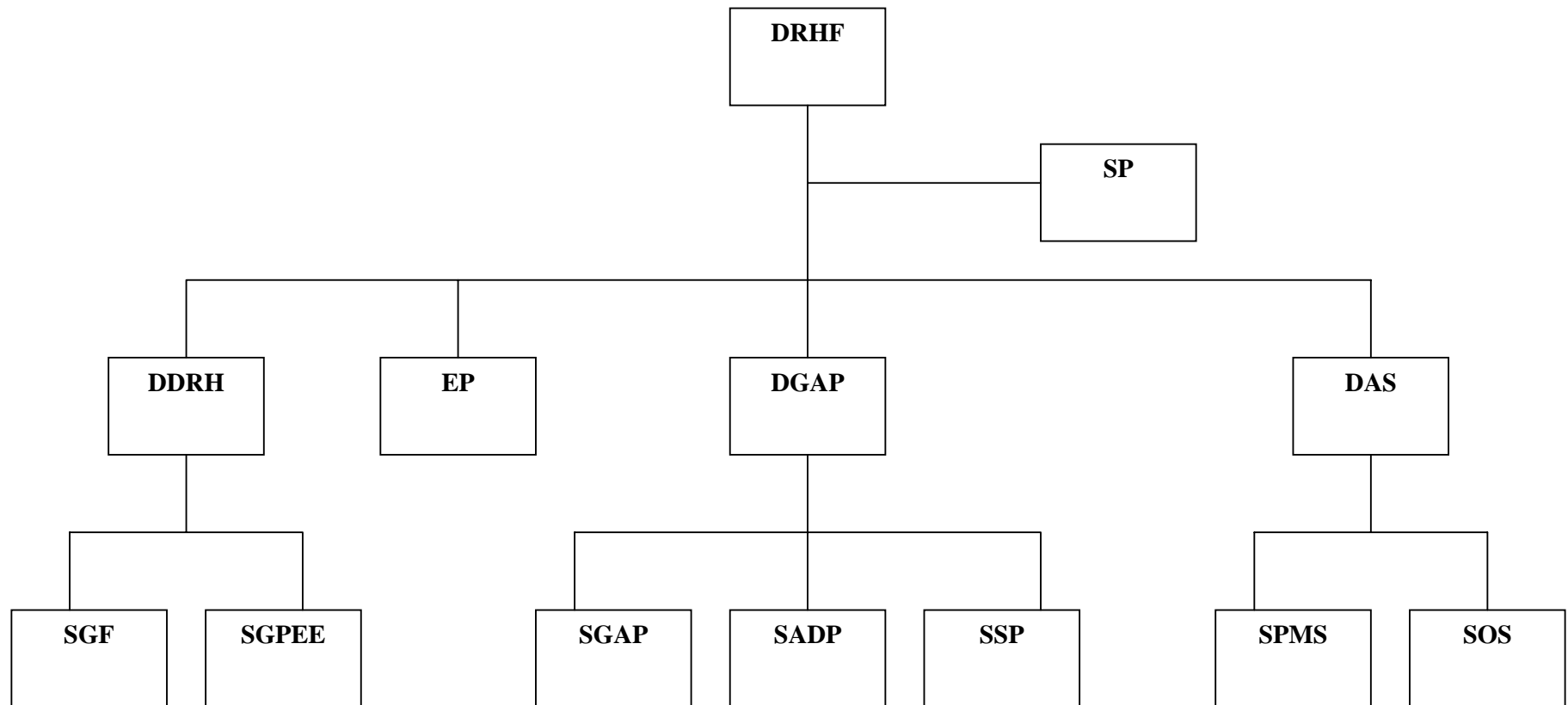
Direction Approvisionnement et Logistique :

- Division Bâtiments et Véhicules
- Division Stocks et Approvisionnement
- Secrétariat

Direction Administration et Systèmes Informatiques :

- Division Applications Informatiques
- Division Exploitation et Maintenance
- Division Administration Systèmes et Réseaux Informatiques
- Division Affaires Administratives
- Secrétariat

ORGANIGAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



DDRH : Division du Développement des Ressources Humaines ; **DGAP** : Division Gestion Administrative du Personnel ; **DAS** : Division Affaires Sociales
SGF : Section Gestion de la Formation ; **SGAP** : Section Gestion Administrative du personnel ; **SPMS** : Section Prestations Médico-Sociales
SGPEE : Section Gestion Prévisionnelle des Effectifs et Emplois ; **SGS** : Section Gestion de la Solde ; **SOS** : Section Œuvres Sociales ;
SP : Secrétariat Particulier ; **FP** : Formateur Permanent

TABLEAU DES EFFECTIFS PAR CATEGORIE
(CADRE)

CATEGORIES	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
C1	48	48.00%	29	72.00%	77	55.00%
C2	15	15.00%	6	15.00%	21	15.00%
C3	21	21.00%	3	7.50%	24	17.14%
C4	4	4.00%	1	2.50%	5	3.57%
C5	10	10.00%	1	2.50%	11	7.86%
HC	2	2.00%	0	0.00%	2	1.43%
TOTAL	100	71.43%	40	28.57%	140	100.00%

TABLEAU DES EFFECTIFS PAR CATEGORIE
(AGENTS DE MAITRISE)

CATEGORIES	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
M1	26	26.80%	15	13.64%	41	19.81%
M2	16	16.49%	50	45.45%	56	31.88%
M3	33	34.02%	23	20.91%	24	27.05%
M4	7	7.55%	8	7.27%	15	7.25%
M5	15	15.46%	14	13.73%	29	14.01%
TOTAL	97	46.86%	110	53.14	207	100.00%

TABLEAU DES EFFECTIFS PAR CATEGORIE
(AGENTS D'EXECUTION)

CATEGORIES	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
E1	0	00.00%	0	0.00%	0	0.00%
E2	35	16.36%	0	0.00%	35	10.80%
E3	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
E4	71	33.18%	21	19.09%	92	28.40%
E5	101	47.20%	89	80.91%	190	58.64%
E6	7	3.27%	0	0.00%	7	2.16
TOTAL	214	66.05%	110	33.95%	324	100.00%

TABLEAU DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'AGE

TRANCHES D'AGE	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Moins de 20 ans	0	00.00%	0	0.00%	0	0.00%
20-24 ans	9	21.18%	6	2.31%	15	2.23%
25-29ans	69	16.75%	41	15.77%	110	16.37%
30-34 ans	39	9.47%	26	10.00%	65	9.67%
35-39 ans	31	7.52%	22	8.46%	53	7.89%
40-44 ans	29	7.04%	10	3.85%	39	5.80%
45-49 ans	121	29.37%	66	25.38%	187	27.83%
50-54 ans	111	26.94%	88	33.85%	199	29.61%
55 ans et plus	3	0.73%	1	0.38%	4	0.60
TOTAL	412	61.31%	260	38.69%	672	100.00%

TABLEAU DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'AGE

TRANCHES D'AGE	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
De 0-5 ans	143	34.71%	92	35.38%	235	34.97%
6-10 ans	27	6.55%	13	5.00%	40	0.45%
11-15 ans	0	0.00%	3	1.15%	3	16.37%
16-20 ans	8	1.94%	0	0.00%	8	1.19%
21-25 ans	154	37.38%	73	28.08%	227	33.78%
26-30 ans	80	19.42%	79	30.38%	159	23.66%
TOTAL	412	61.31%	260	38.69%	675	100.00%

**Guide d'entretien adressé aux Chefs Divisions Développement des Ressources Humaines et
Gestion Administrative du Personnel**

1. Comment se présente l'état de la pratique de recrutement à LPB ?
2. Quels sont les objectifs d'un recrutement à LPB ?
3. Quels sont les motifs et types de recrutement à LPB ?
4. Quels sont les différents modes de recrutement à LPB ?
5. Quel est le mode le plus pratiqué ?
6. Quelles sont les raisons qui sous-tendent une telle pratique ?
7. Comment sont identifiés les besoins en recrutement ?
8. Existe-t-il une pratique de définition des postes et profils ?
9. De quelles sources disposez-vous pour la recherche des candidatures ?
10. Quels sont les moyens de recherche des candidatures ?
11. Parlez-nous de l'organisation des recrutements
12. Quels sont les mécanismes de sélection des candidats ?
13. Tenez-vous compte de la personnalité et des potentialités des candidats lors des recrutements ?
14. Quelles sont les procédures d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues ?

Questionnaire adressé aux personnels de LA POSTE DU BENIN

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin du second cycle à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), et dans le but d'apporter notre contribution à l'amélioration de la pratique du recrutement à LA POSTE DU BENIN S.A, nous aimerions recueillir votre avis sur certains points. Nous vous prions donc de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

I- Processus d'analyse des besoins

1. Quand sont exprimés vos besoins en recrutements ?

ف Au début de l'année

ف Au fur et à mesure de le vacance des postes

ف A la fin de l'année

ف Quand il y a création d'un nouveau poste

2. Comment ces besoins sont-ils exprimés ?

ف Par formulaire adressé au DG

ف Par fiche adressé au DRHF

3. Quelle est la structure qui juge de l'opportunité de la demande ?

ف La DG

ف La DRHF

4. Préalablement aux recrutements, ces besoins font-ils l'objet d'une analyse ?

ف Oui

ف Non

5. Si non, Comment ?.....

6. Si non, Qu'est-ce qui explique selon vous l'absence d'une analyse des besoins dans le processus de recrutement ?

ف Absence d'une planification des ressources humaines

ف Non implication du chargé des recrutements

ف Méconnaissance d'une telle pratique

ف Le caractère centralisé des prises de décisions du recrutement

II- Définition des postes

7. Procède t-on à une définition des postes avant le recrutement ?

ف Oui

ف Non

8. Si oui, expliquez le mécanisme.....

9. Si non, pourquoi n'existe t-il pas une définition des postes dans le processus du recrutement ?

ف Manque de formation du responsable

ف Faible considération de son importance

ف Absence de volonté des autorités

ف Manque de moyens techniques

III- Sélection des candidats

10. Comment les candidats sont-ils informés de la vacance des postes ?

ف Par affichage

ف Par communiqué radio

ف Par personne interposée

ف Par la presse écrite

11. Par quels mécanismes les candidats sont-ils sélectionnés ?

ف Sur dossier

ف Sur recommandation

ف Par concours

ف Par stage bénévolat

12. Pensez-vous que ces modes de recrutement vous permettent d'avoir du personnel compétent et qualifié ?

ف Oui

ف Non

13. Si non, à quoi est due l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats ?

ف Le népotisme

ف Absence de préoccupation managériale

ف Manque de personnel compétent

ف Non maîtrise des critères de sélection

Dépouillement du questionnaire

I- Analyse des besoins

Quand sont exprimés vos besoins en personnel ?	Effectifs	Pourcentage
Au début de l'année	7	7%
A la fin de l'année	3	3%
Au fur et à mesure de la vacance des postes	58	58%
Quand il y a création d'un nouveau poste	32	32%
Total	100	100%

Source : question N°1 du questionnaire

Comment ces besoins sont-ils exprimés ?	Effectifs	Pourcentage
Par formulaire adressé au DG	73	73%
Par fiche adressée au DRHF	27	27%
Total	100	100%

Source : question N°2 du questionnaire

Quelle est la structure qui juge de l'opportunité de la demande ?	Effectifs	Pourcentage
La DG	91	91%
La DRHF	9	9%
Total	100	100%

Source : question N°3 du questionnaire

Préalablement au recrutement, ces besoins font-ils l'objet d'une analyse ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	7	7%
Non	93	93%
Total	100	100%

Source : question N°4 du questionnaire

Si oui, comment ?.....

Source : question N°5 du questionnaire

Si non, qu'est-ce qui explique selon vous l'absence d'une analyse des besoins dans le processus du recrutement	Effectifs	Pourcentage
Absence d'une planification des ressources humaines	17	17%
Non implication du chargé des recrutements	18	18%
Méconnaissance d'une telle pratique	2	2%
Caractère centralisé des prises de décisions du recrutement	63	63%
Total	100	100%

Source : question N°6 du questionnaire

II- Définition des postes

Procède t-on à une définition des postes avant le recrutement ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	13	13%
Non	87	87%
Total	100	700%

Source : question N°7 du questionnaire

Si oui, expliquez le mécanisme.....

Source : question N°8 du questionnaire

Si non, pourquoi n'existe-t-il pas une définition des postes dans le processus du recrutement ?	Effectifs	Pourcentage
Manque de formation du responsable	13	13%
Faible considération de son importance	23	23%
Absence de volonté des autorités	49	49%
Manque de moyens techniques	15	15%
Total	100	100%

Source : question N°9 du questionnaire

III- Mécanismes de sélection des candidats

Comment les candidats sont-ils informés de la vacance des postes ?	Effectifs	Pourcentage
Par affichage	8	8%
Par communiqué radio	17	17%
Par la presse écrite	13	13%
Par personne interposée	62	62%
Total	100	100%

Source : question N°10 du questionnaire

Par quels mécanismes les candidats sont-ils sélectionnés ?	Effectifs	Pourcentage
Sur dossier	9	9%
Sur concours	16	16%
Sur stage bénévole	52	52%
Sur recommandation	23	23%
Total	100	100%

Source : question N°11 du questionnaire

Pensez-vous que ces recrutements vous permettent d'avoir du personnel compétent et qualifié ?	Effectifs	Pourcentage
Oui	17	17%
Non	83	83%
Total	100	100%

Source : question N°12 du questionnaire

Si non, à quoi es due l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats dans le processus du recrutement ?	Effectifs	Pourcentage
Favoritisme	71	71%
Manque de personnel compétent	10	10%
Absence de préoccupation managériale	14	14%
Non maîtrise des critères de sélection	5	5%
Total	100	100%

Source : question N°13 du questionnaire

TABLE DES MATIERES

Identification du jury	i
Décision d'engagement du chercheur	ii
Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Résumé	viii
Sommaire	ix
Introduction	1
Chapitre préliminaire : Des observations de stage à la vision globale de résolution de la problématique	3
Section 1 : Du cadre de l'étude aux observations de stage	4
Paragraphe 1 : Des généralités sur LA POSTE DU BENIN SA	4
A- De l'historique aux activités de LA POSTE DU BENIN SA	4
1- Aperçu historique sur LA POSTE DU BENIN SA	4
2- Statut juridique de LA POSTE DU BENIN SA	4
3- Les missions de LA POSTE DU BENIN SA	5
4- Les activités de LA POSTE DU BENIN SA	5
B- Structuration administrative de LA POSTE DU BENIN SA	6
Paragraphe 2 : De la restitution des mécanismes de fonctionnement de la DRHF	7
A- Le Secrétariat	7
B- La Division de la Gestion Administrative du Personnel	8
1- La Section Gestion Administrative du personnel	8
2- La Section Affaires Disciplinaires et Pensions	9
3- La Section Solde et Rappel	9
C- La Division du Développement des Ressources Humaines	10
1- La Section Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Effectifs	10
2- La Section Gestion de la Formation	13
D- La Division des Affaires Sociales	14
1- La Section des Œuvres Sociales	15
2- La Section des Prestations Médico-Sanitaires	15
E- Les formateurs permanents	16
Section 2 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base de stage à la vision globale de résolution de la problématique	17
Paragraphe 1 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base du stage à la formulation du sujet	17
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base du stage	17
1- Les atouts	17
2- Les problèmes	17
B- Formulation du sujet	19
1- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt	20
2- Choix et spécification de la problématique	21
a- Choix de la problématique	21
b- Spécification de la problématique	21
Paragraphe 2 : De la vision globale de résolution de la problématique	22

Chapitre premier : Des objectifs de l'étude aux enquêtes de vérification des hypothèses	25
Section 1 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses	26
Paragraphe 1 : De la fixation des objectifs à la revue de la littérature	26
A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude	26
1- Fixation des objectifs de l'étude	26
a- Objectif général	26
b- Objectifs spécifiques	27
2- Formulation des hypothèses de l'étude	27
a- Formulation des hypothèses liées aux problèmes en résolution	27
b- Tableau de bord de l'étude	30
B- Revue de littérature liée à la problématique choisie	31
1- Contributions antérieures par rapport au problème relatif à l'absence des besoins	31
2- Contributions antérieures par rapport à l'inexistence d'une définition des postes	33
3- Contributions antérieures par rapport à l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats	34
Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses	35
A- Objectifs de la collecte des données et cadre de l'enquête	35
1- Objectifs de la collecte des données	35
a- Objectifs de la collecte des données	35
b- Cadre de l'enquête	36
2- Nature de la collecte des données et échantillonnage	36
a- nature de la collecte des données	36
b- Echantillonnage	36
B- Conception du questionnaire et mode de présentation des données	36
1- Conception du questionnaire	36
2- Méthode de présentation des données	36
Section 2 : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données	37
Paragraphe 1 : De la préparation des enquêtes aux difficultés rencontrées	37
A- Préparation des enquêtes	37
B- Difficultés rencontrées	38
Paragraphe 2 : De la présentation à l'analyse des données de l'enquête	38
A- Présentation des données par rapport à l'absence d'analyse des besoins dans le processus de recrutement	39
B- Présentation des données par rapport à l'inexistence d'une définition des postes	40
C- Présentation des données par rapport à l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats	41
Chapitre deuxième : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées	42
Section 1 : De la vérification des hypothèses	43
Paragraphe 1 : Des degrés de validation des hypothèses	43
A- Degré de vérification de l'hypothèse N°1	43
B- Degré de vérification de l'hypothèse N°2	43
C- Degré de vérification de l'hypothèse N°3	44
Paragraphe 2 : De la synthèse du diagnostic	44
Section 2 : Des approches de solutions aux conditions de mise en œuvre	44
Paragraphe 1 : Les approches de solutions	44

A- Approches de solutions relatives à l'absence d'analyse des besoins	45
B- Approches de solutions relatives à l'inexistence d'une définition des postes	47
C- Approches de solutions relatives au problème de l'inefficacité des mécanismes de sélection des candidats	49
Paragraphe 2 : des conditions de mise en œuvre des solutions proposées	51
A- Recommandations à l'endroit de la Direction Générale	51
B- Recommandations à l'endroit de la DRHF	51
Conclusion	53
Bibliographie	54
Annexes	57