



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES

Option :

Management

Filière :

Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE
2006-2007

THEME

**PRATIQUE DE LA GESTION PREVISIONNELLE
DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES A LA SBEE**

Réalisé et soutenu par :

Pétronille Kadukpè KOUGBADI

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Mme Edwige ADOHINZIN
Directrice des Ressources Humaines
à la Direction Générale de la SBEE

Directeur de mémoire :

Mme Véronique ZOCLI
Administrateur Civile
Chargée de Cours à
l'ENAM/UAC

Juillet 2007

IDENTIFICATION DU JURY

Président :

Vice-président :

Membres :

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

DEDICACES

A mes bien aimés Kévin et Ruth,
en souvenir de nos conversations au sujet
de votre avenir très affectueusement à vous;

Je dédie ce mémoire

REMERCIEMENT

Au terme de ces années de formations effectuées à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), je tiens tout particulièrement à rendre grâce à Dieu, le Tout Puissant, à Jésus-Christ son fils, pour n'avoir donné la force, le courage, la volonté et la persévérance de poursuivre dans la voie que je me suis tracée.

Je voudrais aussi remercier :

- L'Administration de l'ENAM, et Madame Véronique Zocli pour son encadrement, sa disponibilité et son attachement au travail bien fait ;
- l'Administration de la SBEE, sa Directrice des Ressources Humaines Madame ADOHINZIN Edwige et tout le personnel de la direction des Ressources Humaines.
- Mon père, ma mère pour le meilleur des choses qu'il ai pu me léguer :
l'éducation;
- mon époux Gilles KINSICLOUNON pour son soutien ses conseils et sa compréhension ;
 - Mes frères et sœurs, ce travail est le votre ;
 - Tous mes amis ;
- A toutes et à tous je voudrais exprimer à travers ces lignes, l'expression de ma sincère reconnaissance.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---------------|--|
| AFD | : Agence Française de Développement |
| BAD | : Banque Africaine de Développement |
| BOAD | : Banque Ouest Africaine de Développement |
| CCEE | : Compagnie Centrale de Distribution de l'Energie Electrique |
| CEB | : Communauté Electrique du Bénin |
| DACG | : Direction de l'Audit et de Contrôle de Gestion |
| DAGS | : Direction de l'Approvisionnement et de Gestion de Stocks |
| DCC | : Direction Commerciale et de la Clientèle |
| DDT | : Direction de la Distribution et du Transport |
| DEP | : Direction des Etudes et de la Planification |
| DG | : Direction Générale |
| DGA | : Direction Générale Adjointe |
| DIT | : Direction de l'Inspection Technique |
| DRA | : Direction Régionale Atlantique |
| DRB-A | : Direction Régionale du Borgou-Alibori |
| DRH | : Direction des Ressources Humaines |
| DRL1 | : Direction Régionale Littoral 1 |
| DRL2 | : Direction Régionale Littoral 2 |
| DRM.C | : Direction Régionale Mono-Couffo |
| DROP.P | : Direction Régionale Ouémé-Plateau |
| D RZ-C | : Direction Régionale Zou-Collines |
| GPEC | : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences |
| OHADA | : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| SBEE | : Société Béninoise d'Energie Electrique |
| SDEE | : Société Dahoméenne d'Electricité et d'Eau |
| SONEB | : Société Nationale des Eaux du Bénin |
| SYSCOA | : Système COMptable Ouest Africain |

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Inadéquation entre les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines disponibles

Tableau n°2 : Inadéquation entre les attentes du personnel et les réponses de l'entreprise

Tableau n°3 : Tableau de Bord de l'Etude

Tableau n°4 : Gestion peu satisfaisante de la carrière des agents à la SBEE

Tableau n°5 : Démotivation du personnel à la SBEE

GLOSSAIRE

Acompte : Part d'une redevance ou d'une dette payée

Plan de carrière : Ensemble des activités d'un individu soucieux de réussir sa vie professionnelle et conscient de la nécessité de s'adapter aux métamorphoses du marché actuel de l'emploi

La gestion des emplois : La promotion et le soutien du développement des salaires dans leur travail ; tout en satisfaisant l'offre et la demande des effectifs de l'organisation

Le plan stratégique : c'est un document qui retrace ce qu'une organisation se propose d'être dans le future aussi que la manière dont elle y compte parvenir

Carrière : c'est l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels, il reçoit une rétribution

Recrutement : c'est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation

Performance : c'est le résumé des résultats économiquement mesurables obtenus par une entreprise, une entité, un groupe, une personne, à la suite d'activités ou d'essais dont on juge généralement la valeur en fonction de normes préalables

Compétence : c'est la combinaison des connaissances, savoir faire et comportement professionnels pour faire face aux situations professionnelles évolutives.

La formation professionnelle: c'est un moyen qui sert à produire de nouvelles compétences.

RESUME

Les Ressources Humaines occupent une place de choix dans toute organisation. Car sans les Ressources Humaines, les autres ressources ne pourraient pas fonctionner et rendre visible et palpable la vision du dirigeant.

Nous en voulons pour preuve, la décennie 1980 qui a inauguré l'ère de la communication, caractérisé par le management participatif.

Deux décennies environ par la mise en œuvre de ce principe dans notre pays, plusieurs problèmes minent encore la gestion du personnel des entreprises publiques. Quelques-uns de ces problèmes ont été abordés dans ce travail. Il s'agit de :

- La gestion peu satisfaisante de la carrière des agents
- La démotivation du personnel
- L'inexistence d'une politique de recrutement

Nous nous sommes fixés pour objectifs de proposer des mesures pour une gestion satisfaisante de la carrière des agents, de proposer également des mesures pour la mise en place d'une politique de motivation du personnel, de suggérer des méthodes pour la mise en place d'une politique de formation et définir des procédures de recrutement du personnel de l'entreprise.

En utilisant des approches théoriques et empiriques, de même que des investigations de terrain, nous avons identifié comme causes de ces problèmes :

- Le retard dans la prononciation des avancements des agents ;
- Les mauvaises conditions de travail des agents et l'inexistence d'une politique de motivation du personnel ;
- Le copinage dans la formation et la promotion du personnel ;
- Le copinage dans le recrutement des agents.

Nous avons, pour finir, proposé des actions que devront mettre en œuvre d'une part, l'Etat, d'autre part la direction Générale et enfin la Direction des Ressources Humaines pour créer un cadre favorable à une gestion Prévisionnelle rationnelle des Emplois et des Compétences dans nos entreprises.

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre Préliminaire

Du cadre de l'étude à la vision globale de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences rationnelle à la SBEE

Section 1 : Cadre de l'étude et restitution des mécanismes de fonctionnement

Section 2 : Du ciblage de la problématique à la vision globale de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences rationnelle à la SBEE

Chapitre Premier

Des objectifs de l'étude à l'échantillonnage

Section 1 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée

Section 2 : De la préparation de l'enquête à l'échantillonnage

Chapitre deuxième

De la présentation des données aux recommandations

Section 1 : De la présentation des données de l'enquête à la formulation du diagnostic

Section 2 : Des approches de solutions aux recommandations

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

AVANT PROPOS

Les problèmes de management se sont posés aux dirigeants des armées, des Etats et des Entreprises depuis l'antiquité : mais ce n'est qu'au 20^e siècle cependant que l'on a entrepris un examen systématique de la pensée à cet égard, lui ayant pour objectif de réunir les principes empiriques en une Théorie du Management ; car le monde change, la Théorie est imprécise et incomplète ; il faut la soumettre donc sans cesse à une révision permanente.

Au début du XX^e siècle il semble qu'on se préoccupe assez peu de problèmes humains dans l'entreprise et qu'on s'intéresse surtout aux moyens techniques à mettre en œuvre pour atteindre un rendement maximum.

C'est l'époque où Taylor développe ses principes "d'organisation scientifique de travail" ; principes qui régissent encore en grande partie le monde industriel d'aujourd'hui.

C'est dans une logique de soumettre la théorie à une révision permanent qu'entre les années 1927 et 1930, Elton MAYO réalise une expérience qui a permis de découvrir que l'homme au travail a un certain nombre d'aspirations non matérielles qui si elles sont prises en compte par la direction, peuvent constituer des stimulants puissants et provoquer une augmentation du rendement du travail.

Ainsi, après cette expérience Maslow intéressé par les motivations de l'homme les a hiérarchisées. Il suggère que les besoins humains apparaissent par ordre d'urgence décroissante.

Ainsi, d'autres auteurs comme Mac-Grégor ; Frédéric Herzberg se sont intéressés à la satisfaction de l'homme au travail. La gestion des Ressources Humaines devient alors une préoccupation majeure.

De nos jours, l'ampleur de la mondialisation des marchés suscite plus que jamais des préoccupations sociales chez chacune des nations comme l'incidence sur l'emploi, la répartition des revenus, la richesse de chaque pays. La mondialisation des marchés est souvent présentée comme un ensemble des forces abstraite, relativement mystérieuse et s'imposant implacablement aux organisations de tous les pays. Elle engendre l'émergence d'une culture qui fait l'unité des salariés au-delà des différences de nationalités, car elle sert d'instrument d'homogénéisation de style de vie, de valeurs et de normes culturelles.

Conséquemment à cette interrelation entre les pays, on est en droit de se poser, voire de brandir la question de la nécessité d'un modèle international de pratiques de gestion des ressources Humaines.

Ainsi le développement de toute organisation a toujours été dépendant de ses ressources humaines et de la gestion qu'elle en fait. Cela suppose que globalement les Ressources Humaines réfèrent à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des organisations de travail et de leur fonctionnement. Et aider chaque pays à obtenir sa juste place dans le contexte de la mondialisation des marchés, la GRH est devenue une discipline qui englobe les composantes essentielles qui s'intègrent et se manifestent internationalement. C'est cette tendance qui s'est généralisée au début de la décennie 1930, et a conduit à l'implantation des services personnels. Une bonne place a alors été accordée aux Ressources Humaines.

La Décennie de 1980 inauguré l'ère de la communication, caractérisée par l'écoute des salariés, la culture de l'entreprise le travail de l'équipe, le management participatif. Les Ressources Humaines ne sont pas seulement une ressource, mais un capital qu'il convient de fructifier pour être gagnant, ce qui a conduit à l'instauration d'une Direction Ressources Humaines pour répondre à ces préoccupations et assumer avec flegme les mutations technologiques et la montée des attentes des salariés, des partenaires sociaux, des actionnaires. La mise de cette

mesure dans toute organisation nécessite la planification des effectifs humains. C'est donc cette planification qui offre le cadre d'une gestion optimale des ressources dans une organisation.

Avec la création des sociétés d'Etats et l'installation des sociétés semi-publique, une question demeure : quelle est la planification stratégique des RH adoptée par les entreprises publiques et à quels problèmes ces entreprises sont confrontées ?

Répondre à ces questions, c'est ce qui fera l'objet de notre étude qui sera conduite à partir du cas spécifique de la Société Béninoise d'Energie Electrique sur le thème « Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences à la Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE) »

Notre étude s'articulera autour des points suivants :

- dans le chapitre préliminaire, nous allons d'abord décrire le cadre de notre étude, c'est-à-dire la SBEE, ensuite son fonctionnement et à restituer les mécanismes afin d'en identifier les forces et les faibles avant d'énoncer la vision globale de résolution de la problématique choisie et spécifiée ;
- dans le chapitre premier, nous déterminerons, les objectifs, les causes et les hypothèses de l'étude avant de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution (revue de littérature). Enfin nous préciserons la méthodologie adoptée.
- Au niveau du chapitre deuxième, nous procéderons à l'analyse des données d'enquête et à la vérification des hypothèses
- Nous proposerons également des solutions que nous appuierons de leurs conditions de mise en œuvre.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES MECANISMES DE GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Après avoir évoqué le cadre de l'étude, nous aborderons les mécanismes de Gestion des Emplois et des compétence à la Société Béninoise d'Énergie Electrique (SBEE).

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

Cette présentation du cadre de l'étude prendra d'une part la structure organisationnelle et les ressources de la SBEE et d'autre part ses modes de financement.

I- Structure organisationnelle & différentes ressources de la SBEE

Avant d'évoquer la structure organisationnelle, nous rappellerons l'histoire et les missions.

A- Historique, mission et structure organisationnelle

La SBEE est une institution dont les missions découlent de ses attributions statutaires.

1- Historique et mission

Nous aborderons successivement l'histoire puis les missions de la SBEE.

a- Historique

Aux premières heures de l'indépendance des pays africains c'était la Compagnie Centrale de Distribution de l'Énergie Electrique (C.C.D.E.E) qui avait en charge la distribution de l'énergie électrique et de l'eau au Dahomey. Cette compagnie fut nationalisée par l'état Dahoméen qui créa la société Dahoméenne et d'eau (SDEE) par ordonnance n°73-13 du 07 février 1973.

En 1974, les statuts de la SDEE fixés par l'ordonnance n° 74-20 du 11 mars, la définissent comme un établissement public national à caractère industriel. Elle exerce ses activités conformément aux règles du droit commun des sociétés et est soumise à la législation fiscale du Bénin. Son capital social est entièrement souscrit par l'état en apport immobilier, matériel et par dotation financière. La SDEE exécute la politique du gouvernement dans la mise en valeur des ressources hydrauliques urbaines et rurales, ainsi que sa politique en matière de recherche, de production et d'utilisation des ressources énergétiques.

Lorsqu'en 1975 la République du Dahomey a changé de dénomination pour devenir la République populaire du Bénin, la SDEE est devenu la Société d'Electricité et d'Eau (SBEE). Par décret n° 89-123 du 30 mars 1989 portant approbation des statuts de la SBEE, la Société Béninoise d'Electricité et d'Eau est devenue une société d'état à caractère industriel et commercial, dont le capital social, d'un montant de francs CFA trois milliards (F CFA 3.000.000.000) est entièrement souscrit par l'état béninois. Ce capital va connaître une augmentation en 1995, par décret n° 95-14 du 24 janvier 1995 portant augmentation du capital social de la SBEE. Aux termes de ce décret, le capital de la SBEE est porté à un montant de franc CFA dix milliards (10.000.000.000) et est divisé en un million d'actions, chacune de valeurs de francs CFA Dix mille (10.000).

Dans le cadre de la réforme institutionnelle des secteurs de l'énergie et de l'eau, les autorités ont décidé de la séparation des activités d'eau et d'électricité. Ainsi par décret n°2004-098 du 1er mars 2004 a vu le jour, la Société Béninoise d'Energie Electrique SBEE dont le siège se situe actuellement à GANHI en face de la préfecture et la Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB) dont la mission est la gestion et l'assainissement des eaux du BENIN.

D'ampleur nationale la Société Béninoise d'Energie Electrique se charge désormais de la production, du transport et de la distribution de l'Energie Electrique. Elle est dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Son capital social est désormais de (4950.000.000) de francs CFA. En

tête de cette organisation se situe un conseil d'administration (CA) qui élabore la politique générale de la société en conformité avec le plan de développement harmonieux du personnel dans l'entreprise.

En tête de cet organigramme se situe un conseil d'administration (CA) qui élabore la politique générale de la société en conformité avec le plan de développement harmonieux du personnel de l'entreprise.

b- Mission de la SBEE

A l'instar de toutes les sociétés d'Etat, la SBEE a pour mission toute entreprise concernant directement ou indirectement la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique qui provient pour 85 % des barrages hydroélectriques d'Akosombo (Ghana) et de Nangbéto (Togo) par le biais de la Communauté Electrique du Bénin (CEB), et pour 15% de ses propres centrales thermiques.

2- Structure organisationnelle de la SBEE

L'organisation de la SBEE se présente comme suit :

En tête de cet organigramme se situe un conseil d'administration (CA) qui élabore la politique générale de la société en conformité avec le plan de développement harmonieux du personnel dans l'entreprise.

a - La Direction Générale (DG)

Elle a pour rôle de :

- superviser l'activité des directions de la société ;
- élaborer et faire exécuter le programme de l'entreprise ;
- représenter la société et agir en son nom devant toute juridiction

b - La direction Générale Adjointe (DGA)

Elle assiste la direction Générale dans l'exercice de ses fonctions. Le Directeur général Adjoint assure l'intérim de la Direction Générale en cas d'absence et exécute toutes les missions à lui confiées par elle.

c - La direction de l'Inspection Technique (DIT)

Elle est chargée de la politique du contrôle de :

- l'état de fonctionnement des ouvrages de production, de transport, de distribution et des systèmes de comptage ;
- de la qualité des prestations techniques et des matériels approvisionnés ;
- du respect des procédures et des modes opératoires, des standards, des prescriptions de sécurité et des normes techniques.

***d - La Direction de l'Audit et du contrôle de Gestion*
*(DACG).***

Elle est chargée :

- de l'audit des opérations comptables administratives et financières ;
- de l'élaboration de la politique de contrôle interne et de sa mise en œuvre ;
- de l'élaboration des procédures y afférentes et du contrôle de leur respect.

Cette direction est composée de :

- * le Département Audit Interne
- * le Service Budget et Contrôle Budgétaire
- * le Service Indicateurs de Gestion et Tableau de Bord ;

* le Service Analyses Economiques Financières et Suivi des projets.

e - La Direction commerciale et de la clientèle (DCC)

Elle se charge d'appuyer les exploitations régionales dans leurs activités de facturation et de recouvrement des impayés. Outre l'élaboration du plan de communication de l'entreprise elle s'occupe des actions promotionnelles et publicitaires.

Elle comprend deux services :

- *le Service Marketing ;
- *le Service Gestion Clientèle.

f - La Direction de la Comptabilité et des Finances (DCF)

Elle s'occupe entre autre de la comptabilité générale, l'analyse financière, la gestion de la trésorerie, les décaissements centralisés, le suivi financier des projets, la relation avec les institutions financières et l'administration fiscale. La Direction de la Comptabilité et des Finances comprends :

- *le Service Comptabilité Générale
- *le Service Comptabilité Analytique et Budget
- *le Service Fiscalité ;
- *le Service Financier.

g- La Direction de l'approvisionnement et de Gestion des stocks (DAGS)

Elle gère les approvisionnements et fournitures diverses ainsi que les magasins de stockage de matériels approvisionnés. Elle est composée de deux services :

- *Le Service Approvisionnement ;
- *Le Service Génie Civil.

h- La Direction des Etudes et de la Planification (DEP)

Elle a pour attribution, la centralisation, le traitement des informations statistiques, la prévision financière à moyen terme, la réalisation des études tarifaires, l'élaboration du programme d'investissement de l'entreprise. Elle est composée du :

- *Département Planification et Statistique ;
- *Service Statistiques et Tableau de bord ;
- *Service Planification ;
- *Services Etudes Générales.

i - La direction de production (DP)

Elle s'occupe de la politique des techniques de gestion des centrales électriques et de l'exploitation de l'unité de production électrique de Cotonou. Elle compte trois services à savoir :

- *le Service Gestion des Centrales ;
- *le Service Unité de Production de Cotonou ;
- *le Service maintenance des Centrales.

j - La Direction de la Distribution et du Transport (DDT)

Elle est chargée de la politique des techniques de gestion des réseaux de transport et de distribution HTA et HTB.

HTA : Haute Tension

HTB :

La Direction de la Distribution et du transport compte :

- *le Département Exploitation HTA et HTB ;
- *le Service Technique et méthodes ;

*le Service Etudes et Travaux Electricité.

k - La Direction des ressources humaines (DRH)

C'est dans cette direction des ressources humaines que s'est déroulé notre stage plus précisément au Service Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La Direction des ressources humaines est l'une des huit (08) directions centrales de la SBEE. Elle assiste les huit (08) Directions Régionales dans la gestion du personnel de l'entreprise.

La DRH organe de gestion du personnel a pour mission :

- d'élaborer le plan de carrière du personnel ;
- de faire les affectations ;
- d'animer le processus d'évaluation du personnel ;
- des Emplois et des Compétences dans la mise à jour des fiches de profil ;
- de participer aux audits sociaux ;
- d'organiser les concours professionnels.

Pour la mise en œuvre de ses missions, dispose de quatre (04) services.

- ***Service Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences***

Il a pour attributions de :

- définir les profils types de compétences par poste et par métier ;
- mettre en comparaison les profils de compétences et les performances individuelles ;
- faire des projections de compétences pour préserver le capital de compétence de l'entreprise ;
- initier la procédure de bilan de compétence du personnel de l'entreprise ;

- recenser les besoins en formation ;
- élaborer le plan de formation et évaluer les actions en formation en collaboration avec le Département Formation ;
- élaborer et mettre à jour les fiches de profil et les fiches de description de poste ;
- planifier les stages ;
- identifier les besoins des différentes directions en ressources humaines ;
- prévoir quantitativement et qualitativement l'effectif de l'entreprise ;

- ***Service Développement des Carrières et des Performances***

Elle a pour mission :

- d'identifier les gisements de performances dans l'entreprise ;
- de définir et mettre en place une stricte gestion d'optimisation de ces facteurs de performances ;
- d'accompagner les responsables dans la réalisation des objectifs ;
- d'élaborer la politique de promotion des agents ;
- d'établir les actes de promotion des agents (Reclassement, bonification pour départ à la retraite, etc.)
- de gérer le dossier des récipiendaires ;
- de prononcer les avancements des agents ;
- de mettre à jour la base de données du suivi des carrières ;
- d'étudier les dossiers de régularisation de situation administrative des agents ;
- définir et mettre en œuvre la politique de recrutement ;
- élaborer le Tableau de Bord des ressources humaines ;
- mettre à jour l'organigramme de l'entreprise ;
- contribuer à la réalisation des audits sociaux.

- ***Service Administrative du Personnel et Rémunération***

Il est chargé :

- d'assurer la gestion administrative quotidienne des agents ;
- de classer les dossiers administratifs des agents ;
- d'établir et suivre rigoureusement les contrats de travail ;
- de suivre l'intégration des nouvelles recrues ;
- de rédiger les titres de congés et autres absences ;
- de gérer les dossiers disciplinaires et sanctions ;
- de participer aux conseils de disciplines ;
- de gérer les avantages en nature et allocations familiales ;
- de procéder à l'immatriculation des agents à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
- de faire les déclarations d'accidents de travail à la CNSS.
- de suivre les dossiers d'évacuations sanitaires ;
- de répondre aux obligations légales en matière d'hygiène et de santé au travail ;
- de collaborer avec les organes extérieurs : les Directions Générales, du Travail, des Impôts et de la CNSS ;
- de suivre les dossiers des retraités à la CNSS et les assister au cours de leur retraite ;
- de réaliser les bilans sociaux ;
- de préparer la paie et tout paiement ayant un caractère de rémunération ;
- de liquider les indemnités de départ à la retraite ;
- de calculer les frais de transport, les frais de mission les indemnités de départ en retraite ; les capitaux décès et les indemnités de licenciement ;
- de procéder à l'analyse des rémunérations et de la masse salariale.

- ***Service Prévention et Santé au Travail***

Il est chargé de :

- surveiller la santé des travailleurs ;
- d'organiser la visite médicale d'embauche et la visite médicale annuelle des travailleurs ;
- faire la visite de reprise de travail aux agents revenus des congés pour cause de maladie ;
- faire des consultations médicales au personnel et leur famille ;
- fournir les soins nécessaires aux accidentés de travail ;
- organiser les séances de vaccination au personnel et à leur famille contre certaines maladies ;
- surveiller les lieux de travail en collaboration avec les comités d'hygiène et de sécurité ;
- prévenir les risques d'accidents de travail ;
- sensibiliser les travailleurs sur les maladies liées à leurs postes de travail et les IST (Infections Sexuellement transmissibles) ;
- participer à l'accord de l'établissement de prise en charge au personnel ;
- procéder à l'évacuation des malades vers l'étranger ;
- participer l'animation des Comités d'Hygiène et de Sécurité.

- ***Les différents départements et cellules de l'entreprise***

Ils sont composés du Département Informatique, les cellules Juridiques et du Contentieux, suivi et exécution des projets BAD et BOAD, banque Mondiale, Densification des réseaux électriques, AFD, Télé Conduite qui sont des entités directement rattachées à la Direction Générale. Seul le Département Formation relève du Directeur Général Adjoint.

I - Les Directions Régionales

Elles sont au nombre de huit (08) :

- La Direction Régionale du Littoral 1(DRL 1)
- La Direction Régionale du Littoral 2 (DRL 2)
- La Direction Régionale de l'Atlantique (DRA) ;
- La Direction Régionale de Mono – Couffo (DRM – C) ;
- La Direction Régionale du Zou – Collines (DRZ-C) ;
- La Direction Régionale du Borgou – Alibori (DRB-A) ;
- La Direction Régionale de l' Atacora – Donga (DRATA-D) ;
- La Direction Régionale de l'Ouémé – Plateau (DRO-P) ;

Elles ont pour mission de fournir les prestations à la clientèle grâce aux agents et aux Divisions qu'elles regroupent.

Par ailleurs, elles représentent les divers Services de Directions Centrales dans leurs localités respectives en y exerçant les attributions à elles dévolues.

B- Ressources de la Société Béninoise d'Énergie Électrique

1- Ressources humaines

Elles sont constituées des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécutions dont l'effectif total est de 2.083 agents en mars 2007 et la répartition en catégorie socio professionnelle se présente comme suit :

- Cadres.....297 soit 14,38%
- Agents de maîtrise211 soit 10,21%
- Agents d'exécution..... 1597 soit 75,39%

L'effectif du personnel est très limité en ce qui concerne les agents de maîtrise, ce qui occasionne des accumulations de tâches sur ces agents.

2- Ressources matérielles

Elles sont un ensemble de locaux de matériels une usine de fabrication de poteaux – bétons et équipements nécessaires à l’accomplissement des différentes missions de la SBEE.

Par ailleurs la SBEE dispose de trois centrales thermiques dont l’une à AKPAKPA et les autres dans le Septentrion.

3- Ressources financières

Elles sont constituées uniquement des recettes et des emprunts de la société.

II- Mode de financement à la SBEE

Nous distinguons deux modes de financements à savoir :

- le financement sur fonds propres ;
- le financement sur fonds externes.

A- Financement sur fonds propres

Le financement sur fonds propres consiste en l’exécution par la SBEE des dépenses grâce aux recettes générées par ses prestations. La comptabilité de la société est en conformité avec les dispositions du (SYSCOA) et l’acte uniforme de (l’OHADA) sur le droit comptable. Le bénéfice net tel que défini par le SYSCOA est réparti par le conseil d’Administration conformément aux dispositions de la loi de finance ainsi qu’il suit :

- 10% pour la formation d’un fonds de réserve légale,
- 10% pour la formation d’un fonds de réserve obligatoire

B- Financement par les apports externes

Nous regroupons dans cette rubrique tous les aspects du financement des dépenses de la SBEE autres que celui qui est fait sur fonds propres. Il s’agit ici

des emprunts effectués par la SBEE auprès des institutions financières telles que la BOAD, la AFD, la GT l'ECOBANK, la CONTINENTAL BANK et la FINANCIAL BANK.

La SBEE ne bénéficie pas des subventions de l'Etat, au contraire, elle apporte sa contribution au budget national à raison de 80 millions par acompte trimestriel soit 320 000 000 de francs CFA par an sauf en 2006 où l'état a mis à la disposition de la SBEE un montant de 14 milliards de francs CFA afin de réguler la crise énergétique que nous appelons couramment le délestage.

Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement liés à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et compétences à la SBEE

À l'examen de la notion de GPEC succèdera la procédure d'exécution de celle-ci.

I- Notion de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences est le fait de prévoir, prévenir et gérer les risques afin, si possible, de les transformer en opportunité pour les hommes et pour l'entreprise.

A- Typologie des risques en matière de personnel

Les risques sont toujours le résultat d'une inadéquation : soit entre les besoins de l'entreprise et ses ressources en personnels, considérés dans le présent et dans leur évolution : soit entre les attentes du personnel (exprimées collectivement ou individuellement) et les réponses que peut leur offrir l'entreprise.

On peut distinguer quatre (04) formes de risques :

- ❖ les risques catégoriels ;
- ❖ les risques professionnels ;
- ❖ les risques structurels ;
- ❖ les risques d'incompétences ou de démotivation

Les situations possibles de nature de risques et leurs conséquences sont indiquées dans les tableaux suivants.

Tableaux récapitulatifs des risques

- **Tableau N°1** : Inadéquation entre les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines disponibles.

| Situations | Nature du risque | conséquences |
|----------------------|---|---|
| Au niveau global | 1- Effectifs catégoriels et professionnels supérieurs aux besoins catégoriels et professionnels | . Alourdissement des coûts et des charges ; . Gaspillage des ressources |
| | 2- Effectifs catégoriels et professionnels inférieurs aux besoins catégoriels et professionnels <u>Pénuries</u> | . Surcharge . Retards . Erreurs . Mauvais climat |
| | 3- Pyramide des âges et répartition des connaissances par groupe d'âges différentes de la structure équilibrée âge et connaissances <u>Déséquilibre structurel</u> | . Sclérose et stagnation dans les postes . Mauvaise évolution des carrières . Routine |
| Au niveau individuel | 4 - Exigences de postes supérieures à la compétence du titulaire <u>Incompétence</u> | . Mauvais travail . Erreurs . Dysfonctionnement |
| | 5- Exigences de poste inférieures aux compétences du titulaire <u>Démotivation</u> | . Découragement . Inertie . Gaspillage de ressources |

- **Tableau N°2** : Inadéquation entre les attentes du personnel et les réponses de l'entreprise

| Situations | Nature du risque | Conséquences |
|----------------------|--|--|
| Au niveau Individuel | 1• Ce que l'on estime...supérieur à ce que l'on obtient de l'entreprise <u>INSATISFACTION</u> | <ul style="list-style-type: none"> •Découragements • Inertie •Mauvais rendement |
| Au niveau collectif | 2• Attentes et revendications du personnel <u>Supérieures</u> aux réponses de l'entreprises <u>CONFLITS</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Tensions, grèves • Mauvais climat |

B- Formation et valorisation des hommes

La formation des hommes constitue l'un des moyens mis à la disposition des responsables pour réduire les risques évoqués plus haut. Elle apparaît donc comme l'une des composantes de la valorisation des hommes dans l'entreprise, en plus des autres composantes que sont : la mobilité, la promotion, l'avancement et la gestion personnalisée.

Ainsi pour préparer de façon objective les hommes à exercer les fonctions dont ils ont (ou auront) la responsabilité, la formation doit donc être orientée de sorte :

- Que chacun ait la possibilité d'exercer de façon satisfaisante pour lui-même et pour l'entreprise, les activités qui lui sont attribuées.
- Que l'ensemble des actions participent à la valorisation du potentiel des membres de l'entreprise ;
- Que la communication interne s'améliore en donnant la possibilité aux uns et aux autres de mieux se connaître.

II- Procédure d'exécution de la GPEC

Elle s'analyse d'une part par la gestion du personnel et d'autre part par le contrôle de la gestion.

A- La gestion du Personnel à la SBEE

La gestion est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée. La décision de scission de l'ex SBEE a engendré d'énormes perturbations dans la gestion des ressources humaines de la SBEE. Cette situation résulte du fait que la SBEE disposait d'un effectif dont la répartition entre SBEE et SONEB n'a pas facilité, entre autres, l'analyse des métiers sur les dernières années afin de mesurer l'évolution des métiers pour rendre plus efficace le recrutement.

En effet, le plan de recrutement tel que construit actuellement à la SBEE ne prend pas en compte l'analyse des besoins identifiés et des départs à la retraite. Dans ces conditions, la question qui se pose est la suivante : Ne fallait-il pas faire des études adéquates avant de procéder à la scission, qui a engendré des confusions dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

En effet, après la scission et face aux exigences croissantes de la population il fallait faire des études pour organiser des recrutements et satisfaire la clientèle. Ceci a conduit à l'élaboration d'un plan de recrutement qui se trouve aujourd'hui inefficace puisqu'il ne tient pas compte de tous les paramètres nécessaires pour un bon recrutement. Au cours de notre stage, nos investigations nous ont permis de remarquer que lors des recrutements, il n'existe ni test, ni entretien pour mesurer des compétences (capacités) des candidats avant de les recruter. Ceci témoigne du laxisme et d'une absence de la procédure de recrutement. La plupart des recrues sont des occasionnels qui ont passé plus de cinq (05) ans au poste. Il s'agit des recrutements à caractère social. Néanmoins, depuis janvier

2006, un effort est en train d'être fait à la Direction des Ressources Humaines en matière de recrutement.

La SBEE pour satisfaire ses besoins en personnel utilise le recrutement interne et le recrutement externe.

Le recrutement interne permet de faire participer certains corps de métier aux concours professionnels dans le but de changer leur position ou leur catégorie professionnelle. Mais cela ne se fait pas tous les ans.

Quant au recrutement externe, il se fait par la DRH assistée par la DG. Aussi avons nous remarqué que la formation professionnelle continue à la SBEE est une providence qui permet de résoudre les difficultés de l'entreprise, une reproduction d'actions dont le contenu et les caractéristiques restent immuables pendant des années, un alibi ou une récompense pour la personne qui y participe, une voie de garage.

B- Le contrôle de gestion du personnel à la SBEE

Le contrôle de gestion est le mécanisme mis en œuvre par la Direction d'une organisation, en collaboration avec les responsables hiérarchiques intermédiaires, pour apprécier de façon pertinente l'efficacité des actions entreprises par rapport aux objectifs fixés, en vue d'entreprendre en temps utile, les mesures correctives nécessaires.

Le contrôle de gestion à la SBEE se compose d'un ensemble de procédures internes, comprenant une succession de négociations et d'actions qui incite les cadres à concilier en permanence leurs motivations personnelles et l'intérêt supérieur de la société. Mais lors de nos investigations nous avons remarqué que le contrôle de gestion mis en place à la SBEE ne provoque pas :

- L'amélioration de la communication
- Le développement des compétences individuelles
- Et la motivation des cadres

Les nécessaires adaptations de l'entreprise aux fluctuations des données de son environnement, supposent que la réalité soit connue avec la plus grande précision possible par le gestionnaire. Pour cela la SBEE dispose d'un système d'information qui comporte plusieurs niveaux dont les principaux sont :

- Le tableau de bord des RH qui regroupent les principales indications de performance dans l'entreprise et qui constituent la synthèse des résultats permettant de faire des régulations nécessaires dans chaque centre de décision. Mais force est de constater que le contrôle de gestion du personnel mis en place à la SBEE, n'aide pas les responsables opérationnels à utiliser au mieux les ressources humaines allouées à leur unité, par rapport à des objectifs préétablis.

SECTION 2 : DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE A LA VISION GLOBALE DE LA GESTION RATIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES A LA SBEE

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique et formulation du sujet.

Le ciblage se fera grâce à l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base qui précédera à la formulation de notre sujet.

I- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Il prendra en compte les atouts et les problèmes liés à l'administration du personnel de la SBEE.

A- Inventaire des atouts : forces et opportunités

- la définition et la mise en place d'une stricte gestion d'optimisation de ces facteurs de performance.
- l'accompagnement des responsables dans la réalisation des objectifs ;
- l'existence d'une politique de promotion des agents (reclassement bonification pour départ à la retraite)
- l'existence du plan de carrière du personnel

- la définition des profils types de compétences par poste et par métier ;
- la comparaison des profils de compétences et les performances individuelles ;
- l'initiation d'une procédure de bilan de compétence ;
- l'existence d'un tableau de bord des ressources humaines ;
- la gestion administrative quotidienne des agents ;
- l'établissement et le suivi rigoureux des contrats de travail ;
- organisation de la visite médicale d'embauche et la visite médicale annuelle des travailleurs.
- la surveillance des lieux de travail en collaboration avec les comités d'hygiène et de sécurité ;
- la prévention des risques d'accident de travail ;

B- Inventaires des problèmes : faiblesses et menaces

- absence d'une politique de recrutement
- l'absence de fiches de description de poste ;
- la non maîtrise des effectifs ;
- l'absence d'une politique de gestion des compétences ;
- la non organisation des concours professionnels ;
- le non redéploiement du personnel ;
- l'absence d'hébergement pour les tournées de longues durées ;
- le manque de moyens et de matériels de sécurité ;
- l'augmentation des accidents de travail ;
- l'absence d'une politique de motivation ;
- l'absence d'une politique de formation ;
- l'absence d'un plan de formation
- la non performance du système de prévention et de santé au travail ;
- l'absence d'un système de gestion de l'information ;
- l'absence d'un système d'évaluation du personnel.

II- Formulation du sujet

Nous avons choisi de conduire notre recherche sur la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la SBEE. Ce choix a été dirigé par le souci de mettre en application les connaissances requises lors de notre formation en gestion des ressources humaines et en administration du personnel. Notre choix vise surtout à apporter notre contribution pour une meilleure gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la SBEE, qui vit les mêmes difficultés que plusieurs autres sociétés en matière de la gestion du personnel. C'est donc pour aider à résoudre ce problème d'ordre général que nous avons choisi de conduire notre réflexion sur le thème : Pratique de Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences à la SBEE.

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et vision globale d'une gestion rationnelle des emplois et des compétences à la SBEE.

Notre étude ne saurait négliger les éclaircis sur les motivations réelles de cette problématique et la présentation de ses caractéristiques en termes de problème général et de problèmes spécifiques de notre travail.

I- Spécification de la problématique

Nous préciserons à ce niveau le problème général et les problèmes spécifiques de notre étude.

A- Problème général

Le problème général de notre étude est la gestion prévisionnelle non rationnelle des emplois et des compétences à la SBEE.

B - Problèmes spécifiques

Les problèmes spécifiques de notre étude sont :

Problème spécifique n° 1 : la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE.

Problème spécifique n°2 : la démotivation du personnel

Problème spécifique n° 3 : Inexistence d'une politique de formation

Problème spécifique n°4 : Inexistence d'une politique de recrutement

II- Vision globale de résolution de la problématique de la gestion des emplois et des compétences à la SBEE

Il importe pour nous de préciser à cette étape de notre travail la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent le problème général identifié. Ce problème général est la gestion prévisionnelle non rationnelle des emplois et des compétences à la SBEE.

En effet l'avantage de l'adoption d'une telle méthode réside dans le fait que ces risques n'influent pas sur le marché de l'entreprise. C'est justement pour pallier à cela ou bien dans une intention similaire que le plan comptable français (1982) recommande qu'il faille fournir aux divers responsables les données périodiques caractérisant le marché de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

SECTION 1 : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE ADOPTEE

Nous aborderons d'abord les objectifs, les hypothèses et la revue de littérature puis la méthodologie de notre étude.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

A nos objectifs, hypothèses et tableau de bord de notre étude succéderont la revue de littérature et le point de l'implication des différents chefs dans la gestion rationnelle des emplois et des compétences.

I- Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Nous allons d'une part fixer nos objectifs et formuler nos hypothèses puis d'autre part procéder à une analyse de la GPEC pour déboucher sur le tableau de bord de notre étude.

A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses :

Nous aborderons successivement les objectifs puis les hypothèses de notre étude.

1 - Objectifs de l'étude

Nous ressortirons ici l'objectif général puis les objectifs spécifiques de notre étude.

a - Objectif général

L'objectif général de notre étude est de proposer les démarches nécessaires pour une gestion prévisionnelle rationnelle des emplois et des compétences à la Société Béninoise d'Énergie Électrique (SBEE)

b - Objectifs spécifiques

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

Il s'agira respectueusement pour ces quatre problèmes de :

Objectif spécifique n°1 : Proposer des mesures pour une gestion satisfaisante de la carrière des agents à la SBEE

Objectif spécifique n°2 : Proposer des mesures pour la mise en place d'une politique de motivation du personnel

Objectif spécifique n°3 : suggérer des méthodes pour la mise en place d'une politique de formation.

Objectif spécifique n° 4 : Définir des procédures de recrutement

2 - Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution

La formulation des hypothèses passe par l'identification des causes probables de chaque problème identifié.

a - Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 1

Pour expliquer la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE nous avons identifié trois (03) causes :

- le retard dans la prononciation des avancements ;
- l'inexistence d'un plan de carrière ;
- la non prise en compte de compétences internes.

D'une part, lorsque nous retenons la non prise en compte de compétences internes des agents de la SBEE, nous constatons que cette cause a un pouvoir explicatif faible. En effet il suffit d'élaborer un document de promotion du personnel et d'élaborer des fiches de profil pour que même la non prise en compte de compétences internes n'empêche pas de bien gérer la carrière du personnel.

D'autre part, lorsque nous retenons l'inexistence d'un plan de carrière comme étant à la base de la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE elle n'explique que partiellement le problème car l'achèvement de l'élaboration du plan de carrière et l'instruction des chefs secteur ressources humaines pour l'acheminement des fiches poste et de profil dans un délai raisonnable pourraient aider à bien gérer la carrière du personnel de la SBEE.

Mais lorsque nous considérons la troisième cause à savoir le retard dans la prononciation des avancements, cette cause explique plus le problème car, l'absence d'un système de gestion de l'information ne facilite pas la collaboration avec les chefs secteurs ressources humaines et ne permet pas de changer le système qui consiste à apprécier les agents par semestre.

Nous formulerons notre hypothèse comme suit : la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE s'explique par le retard dans la prononciation des avancements.

b - Causes et hypothèses liées au problème spécifiques n° 2

Pour ce problème spécifique qui est la démotivation du personnel de la SBEE nous avons identifié deux (02) causes :

- ❖ les contractuels soucieux de leur situation administrative à la fin de deux (02) ans de contrats de travail ;
- ❖ les mauvaises conditions de travail des agents de la SBEE.

Ces deux causes probables semblent toutes justifier cette démotivation au niveau du personnel de la SBEE. Cependant, il urge de faire constater que le personnel de la SBEE n'est pas constitué que de contractuels. Dans ces conditions, la démotivation du personnel persiste toujours même en cas de reversement du personnel contractuel suite à la réussite à un test de sélection en fin de contrat.

Par contre, la cause qui semble être la plus plausible est la mauvaise condition de travail des agents de la SBEE car elle comprend non seulement la situation administrative des agents contractuels à la fin des deux ans de contrats, mais aussi le manque de matériels nécessaires pour la réalisation des tâches à eux assignées.

De même la non implication des agents dans la prise des décisions stratégiques ne les motivent à bien exécuter les tâches prescrites par les supérieurs hiérarchiques.

Ainsi notre hypothèse est que : les mauvaises conditions de travail des agents justifient la démotivation du personnel de la SBEE

c - Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

L'absence d'une politique de formation des agents à la SBEE à sa source à plusieurs niveaux. Cependant, nous avons pu identifier :

- L'absence d'un plan de formation
- La non évaluation des actions de formation et suivi.

L'inexistence d'un plan de formation au niveau de SBEE indique qu'il y a une manque d'analyse de l'approche compétente dans le cadre de la formation à partir du moment où il n'y a pas une traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management de la société sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. Mais l'évaluation de la formation devrait tenir compte de ces aléas dans la mesure où à vrai dire la société n'a pas de problèmes de formation, elle a des problèmes que la formation peut l'aider à résoudre. Mais l'on peut retenir que la non évaluation de la formation professionnelle des agents à la SBEE ne permet pas de comparer les résultats issus de la formation par rapport aux attentes de la SBEE

Il ressort de ce qui précède l'hypothèse suivante : l'absence d'une politique de formation est due à la non évaluation des actions de formation et suivi

c - Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°4

Pour ce problème spécifique qui est l'absence d'une politique de recrutement à la SBEE, nous avons identifié deux (02) causes :

- la non détermination des compétences de base exigibles pour un recrutement ;
- la non existence d'une procédure de recrutement.

L'absence d'une politique de recrutement à la SBEE est due à un mauvais choix des méthodes appropriées de sélection cela pourrait justifier en partie l'absence d'une politique de recrutement à la SBEE.

En effet lorsque nous retenons la non existence d'une procédure de recrutement comme étant la principale cause d'une politique de recrutement à la SBEE, nous nous trouvons plus proche de l'origine de ce problème spécifique. Etant donné que recruter c'est prendre des risques, c'est - à - dire de laisser échapper le bon candidat ou de faire un mauvais choix et de s'en apercevoir plus tard nous avons compris qu'il faut définir des étapes rigoureuses pour faire un recrutement des agents à la SBEE.

Nous formulerons alors l'hypothèse comme suit :

L'absence d'une politique de recrutement s'explique par la non existence d'une procédure de recrutement à la SBEE.

Pour ce qui est du problème générale, il serait difficile de l'expliquer par une cause générale qui engloberait les causes spécifiques et par conséquent la formulation de l'hypothèse générale serait impossible.

B- Code d'interprétation des hypothèses et le Tableau de Bord de l'Etude

1 - Code d'interprétation des hypothèses

Une hypothèse sera confirmée si au moins la majorité des agents interrogés évoque la cause déterminée comme étant à l'origine du problème. Lorsqu'une autre cause est évoquée à la même majorité des agents interrogés, elle sera retenue pour confirmer l'hypothèse.

1 Tableau n°3 : Le Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

| Niveau d'analyse | Problèmes | Objectifs | Causes supposées | Hypothèses | |
|---------------------|--|--|---|--|---|
| Niveau général | <u>Problème général</u> Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences non rationnelle | <u>Objectif Général</u> Proposer des mesures pour une gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences rationnelle à la SBEE | <u>Cause général</u> | <u>Hypothèse générale</u> | |
| Niveaux spécifiques | 1 | <u>Problème spécifique n°1</u> La gestion peu satisfaisante de la carrière des agents à la SBEE | <u>Objectif Spécifique°1</u> Proposer des mesures pour une gestion satisfaisante de la carrière des agents à la SBEE | <u>Cause spécifique n° 1</u> Le retard dans la prononciation des avancements. | <u>Hypothèse spécifique n° 1</u> La gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE s'explique par le retard dans la prononciation des avancements. |
| | 2 | <u>Problème spécifique n°2</u> La démotivation du personnel | <u>Objectif Spécifique n°2</u> Proposer des mesures pour la mise en place d'une politique de motivation du personnel | <u>Cause spécifique n°2</u> Mauvaises conditions de travail des agents de la SBEE | <u>Hypothèse spécifique n°2</u> Mauvaises conditions de travail des agents justifie la démotivation du personnel de la SBEE |
| | 3 | <u>Problème spécifique n°3</u> Inexistence d'une politique de formation du personnel | <u>Objectif Spécifique n° 3</u> Suggérer des méthodes pour la mise en place d'une politique de formation | <u>Cause spécifique n°3</u> Non évaluation des actions de formation et suivi | <u>Hypothèse spécifique n°3</u> La non évaluation de la formation à la SBEE explique l'inexistence d'une politique de formation |
| | 4 | <u>Problème spécifique n°4</u> Inexistence d'une politique de recrutement | <u>Objectif Spécifique n° 4</u> Définir des procédures de recrutement | <u>Cause spécifique n°4</u> La non existence d'une procédure de recrutement. | <u>Hypothèse spécifique n°4</u> L'absence d'une politique de recrutement s'explique par l'inexistence d'une procédure de recrutement à la SBEE |

II- Revue de littérature

Après avoir analysé, puis passé en revue les écrits des auteurs sur les problèmes en résolution, nous ferons le point de l'implication de la Direction des Ressources Humaines dans la Gestion du Personnel de la SBEE.

a - Revue de littérature

Aujourd'hui le management est considéré comme un type d'activité particulier ayant pour domaine : la détermination des objectifs, la définition des politiques, la prise de décision la planification, l'organisation, la motivation, le contrôle et l'innovation. Les problèmes de management se sont posés aux dirigeants des armées, des Etats et entreprises depuis l'antiquité mais ce n'est qu'au 20e siècle cependant que l'on a entrepris un examen systématiquement de la pensée à cet égard, en ayant pour objectif de réunir les principes empiriques en une théorie est un précis et incomplète ; il faut la soumettre donc à une révision permanente.

Au début de XXe siècle, il semble qu'on se préoccupe assez par de problèmes humains des l'entreprise et qu'on s'intéresse surtout aux moyens techniques à mettre en œuvre pour atteindre un rendement maximum.

Si à un moment donné dans l'entreprise le personnel ne correspondait plus quantitativement et qualitativement aux besoins qui se manifestaient ; si les motivations de ce personnel ne l'incitaient plus à faire les finalités et les objectifs de l'entreprise, il est évident que celle –ci encourait des risques dont l'influence sur sa marche pourraient très grave de même que les hommes pâtiraient de l'écart entre leurs attentes et ce que l'entreprise serait en mesure de leur offrir comme réponses à ces attentes. Tirant donc leçon des expériences d'une gestion de l'entreprises exclusivement basée sur les moyens humains à mettre en œuvre pour atteindre un rendement maximum, la majorité des acteurs dont nous avons consulté les écrits s'accordent sur l'importance et la nécessité de prévoir, de prévenir et de gérer les

risques afin si possible, de les transformer en opportunités pour les hommes et pour l'entreprise.

A partir de ce moment l'on peut estimer que l'administration du personnel dépend en grande partie d'une gestion prévisionnelle rationnelle des emplois et compétences. Or cette gestion prévisionnelle rationnelle contributive est tributaire des besoins de l'entreprise et ses ressources en personnels, considérés dans le présent et dans leur évolution, ainsi que des attentes du personnel.

Mais il convient de retenir avec P.C.F (1992) que « la gestion d'une entreprise est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée »

L'admission du personnel est alors l'un des fondements des prises de décision pour conduire l'entreprise vers des objectifs pré – établis.

S'agissant du problème de la gestion prévisionnelle rationnelle des emplois et compétences qui se pose dans notre problématique, il s'agit purement et simplement de gérer les écarts entre les besoins de l'entreprise et des ressources en personnel dans le présent et dans leur évolution d'une part et entre les attentes du personnel et les réponses que l'entreprise peut lui offrir d'autre part en la matière, les approches des auteurs pour surmonter d'éventuelles difficultés sont diverses. Nous avons alors retenu avecque la solution la plus optimale donnant l'aisance à la gestion des ressources humaines a été l'institution d'une gestion des risques catégoriels professionnels, structurels, d'incompétence ou de démotivation.

b - Point de l'implication de la Direction des Ressources Humaines dans la gestion du personnel de la SBEE

Suite au souci de faire de la SBEE l'entreprise de service publique la plus performante au Bénin, la Direction des Ressources Humaines s'est donnée pour objectif l'appropriation de cette vision par tous les acteurs en charge de la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise.

Ainsi, les 27 et 28 février 2006 dans la salle de conférence de la SONACOP, s'ouvrent les journées des Ressources Humaines de la SBEE, sous le thème : "Professionnaliser l'action de la DRH pour un service de qualité".

Etaient présent à ces travaux la Direction Générale, le Directeur de l'audit et du contrôle de Gestion, le chef Département formation, les Représentants de la cellule juridique en représentant du Directeur de l'Approvisionnement et de Gestion des stocks, les chefs secteur Ressources Humaines, la Directrice des Ressources Humaines et tout son personnel sous la supervision du cabinet " CEFORA ".

Ces journées de réflexion ont pour objectifs :

- de remettre tout le personnel au travail et trouver la méthode pour y parvenir ;
- de formuler une vision, c'est-à-dire faire de la Direction des Ressources humaines un pôle d'excellence acquis à la satisfaction du personnel ;
- de définir une mission claire, c'est-à-dire contribuer au rayonnement de la SBEE en mettant à la disposition du personnel tout l'accompagnement humain, moral et technique nécessaire à son épanouissement pour un service de qualité ;
- de définir des objectifs précis pour la Direction des Ressources Humaines en faisant de l'entreprise une organisation apprenante par une capitalisation des expériences acquises, en créant une dynamique de groupe pour fédérer les équipes autour des objectifs et valeurs de l'entreprise, en orientant l'entreprise vers la recherche permanente de la qualité totale ; en assurant une relève de qualité aux différents postes tout en développant des actions de formation et d'évacuation qualitative des agents, en valorisant les Ressources Humaines à travers le développement des compétences et une mobilité interne visant la promotion des agents de l'entreprise, et en développant enfin une stratégie de gestion du changement au sein de la société.

Par ailleurs l'assemblée a assisté à une présentation "Power Point" des données recensées lors des tournées entreprises par la Direction des Ressources Humaines et son équipe dans les Directions Régionales et Générale de la SBEE.

Il semble en effet difficile de faire émerger une dynamique sociale sans constituer des ateliers de réflexion impliquant tous les acteurs présents : Pour aboutir à la revue des attentes, les ateliers constitués avaient débattu de tous problèmes relatifs aux Ressources Humaines, notamment :

- Rationaliser la rémunération pour une satisfaction globale du personnel ;
- Définir les compétences de base exigibles et les procédures de recrutement adéquat de la SBEE ;
- Redéfinir les priorités en matière de formation du personnel ;
- Mettre en place un réseau de communication efficace afin d'assurer la circulation de l'information et la capitalisation des acquis de la formation ;
- Surveiller la santé des travailleurs et prévenir les risques d'accident de travail ;
- Améliorer la procédure d'avancement du personnel
- Identifier les gisements de performances et permettre un système d'optimisation de ces performances ;
- Assurer la gestion administrative quotidienne des agents.

Ceci confirme une fois encore la volonté de la Direction des Ressources Humaines de faire de la SBEE une entreprise phare dans la sous région à travers l'utilisation d'outils modernes de gestion des Ressources Humaines.

Paragraphe 2 : Méthodologie de travail liée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences rationnelle à la SBEE

Nous avons opté pour l'utilisation de différentes approches théoriques et empiriques dans la résolution des problèmes de notre sujet.

I - Approches théoriques retenues

Elles sont un ensemble de normes et d'outils pouvant aider à l'analyse et à la décision.

A - Normes ou repères d'amélioration des problèmes spécifiques

1 - Normes ou repères d'amélioration du problème spécifique n°1

Rappelons d'abord que le problème en question est celui de la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE. Ce problème complique alors la régularisation de la situation administrative des agents, et la prononciation à temps des avancements des agents. Or la régularisation de la situation administrative des agents est au cœur de la valorisation de ressources humaines, car les forces et les chances pour que les sociétés puissent atteindre leurs objectifs ne résident ni dans ses structures, ni dans ses règles, mais résident dans ses hommes, dans la mesure où règles et structures mal adaptées sont des freins, mais seuls les hommes peuvent être des moteurs. Mais il importe de souligner qu'une telle condition ne peut être satisfaisante que la société entreprend de façon sérieuse un ensemble d'activités pour introduire, orienter et suivre le cheminement professionnel des agents en dedans ou en dehors de l'organisation de façon à leur permettre de développer pleinement leurs aptitudes, habiletés et compétences.

Il s'agit à notre avis d'autant de pesanteurs, économiques culturelles, et socio professionnelles qu'il faut à tout prix maîtriser.

2 - Normes ou repères d'amélioration du problème spécifique n°2

Le problème de la démotivation des agents de la SBEE implique deux niveaux de responsabilités dans la structure organisationnelle d'une société. Le premier est la motivation du personnel, et le second est l'amélioration des conditions de travail.

Il faut motiver le personnel en leur montrant que la société est prête à prendre des risques en les encourageant à faire de même, sans utiliser, ni faveurs, ni

menaces, ni flatteries. Il faut impliquer le personnel, obtenir l'adhésion du personnel, et là on obtient une métamorphose, et on peut changer l'attitude des agents, car le seul moyen de motiver les agents est de susciter en eux le désir de faire ce qu'on veut obtenir d'eux, en leur donnant le sentiment qu'ils travaillent en vue d'un objectif qui en vaut la peine, important pour eux et pour la société.

Donc il faut mettre le personnel en valeur en les accueillant, en les encourageant, en les intégrant après avoir demandé leur opinion.

Quant à l'amélioration des conditions de travail, il faut nécessairement donner au personnel une raison de vouloir très bien faire l'on retiendra qu'il se pose un problème de matériels à tous les niveaux auxquels, il faut à tout prix remédier.

3 - Normes ou repères d'amélioration du problème spécifique N°3

L'absence d'une politique de formation à la SBEE lève un coin de voile sur le rejet de la rigidité d'hier lève en coin de voile sur le rejet de la rigidité d'hier pour permettre aux agents d'agir de façon créative et développer les talents restés en friche depuis des années. Il y a une question qui jusqu'ici reste à poser avant de penser à la solution qui peut être la formation, celle des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée.

En d'autres termes nous retenons que l'entreprise doit disposer à temps en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau de performance élevé et de qualité à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable possible. Assurer l'intégration des agents et les manques à combler par le moyen de la formation professionnelle continue passeront nécessairement par l'élaboration d'un plan de formation.

4 - Normes ou repères d'amélioration du problème spécifique N°4

L'absence d'une politique de recrutement à la SBEE implique des suggestions ou approches de solutions dans le sens de l'amélioration du système de recrutement. En considérant que le recrutement d'une personne au sein d'une entreprise nécessite un certain nombre d'étapes à franchir et que l'embauche est la phase finale du processus de recrutement, alors pour une entreprise donnée, une procédure de recrutement doit être minutieusement conçue et rigoureusement appliquée à chaque catégories d'agent.

Ainsi l'on admettra l'amélioration du système de recrutement à la SBEE passe nécessairement par le cadre des prévisions préalablement définies à savoir :

- La gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- Le processus de recrutement proprement dit ;
- L'accueil et l'intégration.

B - Outils d'analyse des données : seuil de décision liés aux problèmes spécifiques N° 1, N°2, N°3, N°4

Les décisions à prendre dans le cadre des problèmes en résolution dans notre étude s'appesantiront sur les résultats de l'enquête. Cette enquête est orientée vers les différents services de la Direction des Ressources Humaines que sont : le service Développement des carrières et des performances, le service Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences, le service Administration du Personnel et Rémunération et le Service Prévention et Santé au travail. Il s'agira donc de considérer les réponses majoritaires c'est – à – dire celles qui semblent faire l'unanimité des personnes enquêtées au niveau des différents services. Il sera aussi question pour nous de mesurer la portée des recommandations.

II - APPROCHES EMPIRIQUES

Les approches empiriques que nous utilisons sont d'une part la méthode de collecte des données et d'autre part, les outils de leur présentation.

A- Méthode collecte des données

Pour la vérification des hypothèses de notre étude nous avons retenu de recourir à un questionnaire pour le personnel de la Direction des ressources humaines de la SBEE puis à un guide d'entretien avec les différents responsables des ressources humaines.

C'est à travers tout ceci que nous verrons si :

- la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents à la SBEE est due au retard dans la promotion des avancements des agents ;
- la démotivation du personnel est due aux mauvaises conditions de travail des agents ;
- l'inexistence d'une politique de formation à la SBEE s'explique par la non évaluation de la formation des agents à la SBEE ;
- l'inexistence d'une procédure de recrutement est à l'origine de l'absence d'une politique de recrutement à la SBEE.

Les données recueillies à travers notre questionnaire et notre guide d'entretien seront aisément présentées sous formes de tableaux. Ces tableaux permettront de représenter des graphiques pour affirmer notre analyse et faire des conclusions judicieuses et rationnelles. Mais avant toutes les informations recueillies subiront un traitement manuel.

SECTION 2 : DE LA PREPARATION DE L'ENQUETE A L'ECHANTILLONNAGE

Cette nécessitera d'une part, la préparation et la réalisation de l'enquête et d'autre part, l'échantillonnage.

Paragraphe 1 : Préparation, réalisation et difficultés de la collecte

Avant la collecte proprement dite nous aborderons la préparation et sa réalisation.

A - Préparation de la collecte

Il s'agit ici des enquêtes qui représentent une collecte d'informations chez les acteurs identifiés supra. Pour y arriver, nous avons procédé de façon méthodique suivant 3 étapes :

- analyse de la question de départ ;
- où aller et que chercher ?
- les types et techniques de recherche.

1- Etape n°1 : Analyse de la question de départ :

Dans cette analyse, nous nous sommes posés comme questions :

- Quel est notre sujet de recherche ?
- Quels sont les différents problèmes qui caractérisent notre sujet ?

Nous avons pour finir établi un calendrier de recherche.

2- Etape N° 2 : où aller ? Que cherche ?

- Où aller ?

Pour y répondre, nous avons commencé notre recherche par les centres de documentation les plus proches puis aux plus éloignés.

Ainsi, pour nos recherches, nous avons consulté les documents des bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), et du Ministère des Mines et de l'Energie (MME). Nous avons ensuite parcouru les différents services de la Direction des Ressources Humaines où nous avons eu des entretiens avec certains acteurs.

- Que rechercher ?

Nous avons fait une mobilisation des ouvrages ayant rapport avec notre thème de recherche. Il s'agit des normes, des mémoires, des ouvrages édités ainsi que des rapports d'activités de la journée ressources humaines de la SBEE.

3- Etape N° 3 : Type et techniques de recherche

Dans un premier temps, nous avons pris connaissance du contenu des catalogues de chacune des bibliothèques et centre de documentation. Ceci nous a permis de constituer un fond documentaire. Nous sommes ensuite remontés aux informations plus générales sur la gestion du personnel de la SBEE et dans un second temps, nous avons fait des investigations de terrain.

B- Réalisation de la collecte et difficultés rencontrées :

1- Réalisation

Ainsi que le présentent les types et techniques de recherches utilisés la collecte s'est intéressée aussi bien à des données secondaires (revue documentaire) qu'à des données primaires par le biais des enquêtes et entretiens.

Nous nous sommes donc appuyés sur certains documents au niveau de la DRH et les informations directement obtenues de certains acteurs de la SBEE.

Par ailleurs, notre étude dans son déroulement et surtout à cette phase n'est pas restée sans difficultés.

2- Difficultés rencontrées :

Les difficultés rencontrées au cours du déroulement de notre étude relèvent de plusieurs facteurs que sont :

- l'absence d'une base de données des ressources humaines corollaires du travail purement manuel au niveau des directions régionales de la SBEE ;
- l'indisponibilité de certains agents à se prêter à nos questions surtout du fait de leurs trop grandes occupations ;
- le seuil de confidentialité de certain document qu'il ne fallait pas franchir.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'enquête et échantillonnage

Après avoir présenté les objectifs de l'enquête et identifier la population mère, nous procéderons à l'échantillonnage et à la présentation du centre d'intérêt de notre questionnaire.

I- Objectifs de l'enquête et identification de la population mère

Nous présenterons dans un premier temps l'objectif de notre enquête et dans un temps à l'identification de la population mère.

A- Objectif de l'enquête

L'objectif de notre enquête est de vérifier les hypothèses formules dans notre travail par rapport aux différents problèmes identifiés.

B- Identification de la population mère

Nos enquêtes se sont orientées vers cibles que sont la DRH et le personnel de la SBEE.

II- Echantillonnage et centre d'intérêt du questionnaire

Après avoir fait l'échantillonnage, nous donnerons le centre d'intérêt de notre questionnaire.

A - Echantillonnage

Pour l'ensemble du personnel le sondage apporté sur les différents chefs services de la DRH et certains agents, nous avons recueilli les informations chez la Directrice des Ressources Humaines.

B- Centre d'intérêt du questionnaire

Les questions posées lors de nos enquêtes et de nos entretiens serviront à recueillir les informations pouvant nous permettre de connaître les vraies causes des différents problèmes spécifiques identifiés.

SECTION 1 : DE LA PRESENTATION DES DONNEES A LA FORMATION DU DIAGNOSTIC

Les données une fois présentées, nous formulerons, le diagnostic de notre étude.

Paragraphe : 1 Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses

En un premier temps, nous présenterons et analyserons les données de l'enquête puis dans un second temps nous vérifierons les hypothèses émises.

I- Présentation et analyse des données de l'étude

Elles se feront pour chacun des problèmes de notre sujet.

A- Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques

Les questions posées ici ont servi à recueillir les informations sur les difficultés de régularisation de la situation administrative des agents.

1- Présentation des données relatives aux problèmes spécifiques N°1

Face à la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE, le traitement des données recueillies se présente comme suit :

Tableau n° 04 : Gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE ;

| Régularisation de la situation administrative des agents | Effectifs | Pourcentage |
|---|------------------|--------------------|
| Retard dans la prononciation des avancements | 17 | 55,66% |
| Inexistence d'un plan de carrière | 06 | 20% |
| Non prise en compte des compétences internes | 03 | 10% |
| Non reversement des agents contractuels dans la convention collective particulière de la SBEE | 04 | 13,34% |
| TOTAL | 30 | 100% |

Source : Réalisé par nous même grâce aux données d'enquête

Nous avons approché le personnel de la DRH dont 56,66% ont approuvé que le retard dans la prononciation des avancements des agents explique la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents. 20% ont fait savoir que ce retard est dû à l'inexistence d'un plan de carrière, 10% nous ont signalé que cela est dû à la non prise en compte des compétences internes et 13,34% ont avoué que ce retard est dû au non reversement des agents contractuels dans la convention collective particulière de la SBEE.

2- Analyse des données relatives au problème spécifique n°1

Le traitement des données nous a permis d'établir des liens de corrélation et de causalité entre elles.

De ces données il se dégage que la régularisation de la situation administrative des agents est due au fait qu'il ne travaille pas de façon harmonieuse en collaboration avec les chefs secteur Ressources Humaines. Aussi nous avons compris grâce à notre entretien avec le personnel que les utilisateurs des fiches d'appréciation dans les Directions Régionales et Centrales ne sont pas formés.

Aussi l'inexistence d'une activité opérationnelle de l'organisation à la planification des effectifs humains est due au fait que les chefs secteurs RH ne sont pas instruits pour l'acheminement des fiches postes et de profil.

De ces données il ressort également qu'il n'y a pas élaboration d'un document de promotion du personnel parce que l'élaboration des fiches des profils n'est pas achevée. Donc la DRH doit achever l'élaboration des fiches de profil pour permettre la prise en compte effective des compétences internes.

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

1- Présentation des données relatives au problème spécifique n°2

Le traitement des données recueillies à ce niveau se présente comme suit :

Tableau n°5 : Démotivation du personnel à la SBEE

| Démotivation du personnel | Effectifs | Pourcentage |
|---|------------------|--------------------|
| Situation administrative précaire des agents contractuels | 2 | 6,66% |
| Mauvaises conditions de travail des agents | 18 | 60% |
| Inexistence d'une politique de motivation | 3 | 10% |
| Inexistence d'un plan de rendement | 7 | 23,34% |

Source : réalisé par nous même grâce aux données d'enquête

Nous constatons ici que 6,6% du personnel nous ont avoué que la démotivation des agents est due à la situation administrative précaire des agents contractuels, 60% ont affirmé que cette démotivation est due aux mauvaises conditions de travail des agents, 10% ont fait remarqué que cela est dû à l'inexistence d'une politique de motivation du personnel et 23,34% nous ont avoué que cette démotivation du personnel est due à l'inexistence d'un plan de rendement.

2- Analyse des données relatives au problème spécifique n°2

La démotivation du personnel dans une entreprise est une conséquence des objectifs stratégiques de l'entreprise. De l'analyse de ces données il ressort que les agents contractuels soucieux de leur sort à la fin de deux (02) ans de contrats sont démotivés. Aussi nous avons retenu de cet entretien que la majorité des agents soit 60% des agents sont unanimes sur le fait que l'existence d'un cadre adéquat de travail, (car le nouveau bâtiment de la Direction Générale de la SBEE se révèle déjà insuffisant), la disponibilité du matériel de sécurité, la modernisation des

méthodes et moyens de travail l'écoute des agents sont nécessaires pour limiter les accidents de travail. De la même manière, nous avons compris que l'attribution des primes doit être faite de façon objective et tenir compte du rendement de chaque agent. Cela suppose que les objectifs doivent être préalablement définis à chaque agent.

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

Un entretien avec les Responsables Ressources Humaines nous a permis de recueillir d'importantes informations.

1- Présentation des données relatives au problème spécifique n°3

Face à l'inexistence d'une politique de formation à la SBEE les réponses suivantes ont été recueillies auprès des responsables ressources humaines grâce à notre entretien avec ceux-ci.

- ◆ L'inexistence d'un plan de formation des agents, c'est-à-dire qu'il n'y a pas une traduction opérationnelle du choix des agents à former.
- ◆ Le manque de professionnalisme de certains responsables de la DRK.
- ◆ L'inexistence d'une coloration franche entre la DHR et la Direction Formation
- ◆ Le copinage dans la formation et la promotion des agents.

2- Analyse des données relatives au problème spécifique n°3

De cet entretien, il ressort que l'inexistence d'une politique de formation est due à l'amateurisme et au copinage.

Cet amateurisme s'explique même par le fait que même certains responsables ressources humaines ne sont pas professionnellement qualifiés en ressources humaines.

L'identification et le recensement des besoins en formation constituent une priorité à définir avant toute formation.

Le copinage dans la formation et la promotion des agents ne favorise point l'élaboration d'une ligne directrice des actions en formation.

Donc l'élaboration d'une politique de formation adaptée aux besoins réels de la SBEE est indispensable.

D - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°4

1- Présentation des données relatives au problème spécifique n°4

A ce niveau un entretien avec les Responsables Ressources Humaines nous a permis de retenir ce qui suit :

- ◆ La non détermination des compétences de base exigibles pour un recrutement
- ◆ L'inexistence d'une procédure de recrutement
- ◆ Le copinage dans le recrutement des agents
- ◆ L'inadéquation des prévisions de recrutement.

Aux besoins réels, quantitatifs et qualitatifs de la société.

2- Analyse des données relatives au problème spécifique n°4

De cet entretien, il ressort qu'une politique de recrutement adaptée aux réalités de l'entreprise reste à élaborer.

Aussi nous avons compris qu'il faut nécessairement redéployer le personnel existant à la suite d'un audit social, organiser les concours professionnels, vérifier aussi l'authenticité des diplômes du personnel.

I- VERIFICATION DES HYPOTHESES LIEES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES

Nous évaluerons le degré de validation de chaque hypothèse.

A- Degré de validation de l'hypothèse n°1

Il est en rapport avec la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents à la SBEE. En effet en sondant les différentes sources d'un tel problème, les résultats de notre enquête auprès des agents viennent confirmer et élargir notre hypothèse de départ selon laquelle : « la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents à la SBEE est due au retard dans la prononciation des avancements des agents », car la majorité des agents interrogés (17 sur 30) ont évoqué le retard dans la prononciation des avancements des agents.

B - Degré de validation de l'hypothèse n°2

Des informations collectées auprès, des agents nous pouvons conclure que la démotivation du personnel est due mauvaises conditions de travail des agents car 18 agents sur 30 soit 60% des agents interrogés ont confirmé cela. Cet entretien vient également confirmé et élargir l'hypothèse selon laquelle « l'inexistence d'une politique de motivation du personnel est à la base de la démotivation des agents ».

C- Degré de validation de l'hypothèse n°3

Les données recueillies suite à l'entretien au niveau des responsables ressources humaines ne sont pas conformes à la cause probable préalablement citée. L'hypothèse n°3 selon laquelle « d'une politique de formation des agents à la SBEE est due à la non évaluation et suivie des résultats de la formation » n'est donc pas vérifiée. Mais c'est plutôt le copinage dans la formation et la promotion des agents qui est la cause réelle de notre problème.

D- Degré de validation de l'hypothèse n°4

Par rapport à l'inexistence d'une politique de recrutement à la SBEE, les résultats de notre entretien auprès des responsables ressources Humaines ne confirme pas notre hypothèse de départ selon laquelle : « l'inexistence d'une politique de recrutement à la SBEE est due à l'inexistence d'une procédure de recrutement ». Cette hypothèse n'est donc pas vérifiée. De notre analyse il se dégage que la cause la plus plausible est le copinage dans la mesure où il peut être en amont ou en aval de tout recrutement.

Paragraphe 2 : Formulation du diagnostic

La formulation du diagnostic prendra en compte son contenu et ses limites.

I - Contenu du diagnostic

Le diagnostic relatif à chaque problème spécifique sera posé distinctement.

A- Élément du diagnostic n°1

Il est libellé comme suit : la gestion peu satisfaisante de la carrière des agents de la SBEE est due au retard dans la prononciation des avancements des agents.

B - Éléments du diagnostic n°2

Le diagnostic relatif au problème spécifique n°2 se formule : la démotivation du personnel de la SBEE est la conséquence d'une mauvaise organisation des conditions de travail des agents.

C- Élément du diagnostic n°3

Le troisième diagnostic de notre étude est libellé : l'absence d'une politique de formation à la SBEE s'explique par la sous évaluation des besoins réels en formation.

D - Elément du diagnostic n°4

Le quatrième diagnostic de notre étude se formule comme suit : l'absence d'une politique de recrutement à la SBEE est due à la non définition des différentes phases de recrutement et des méthodes de sélection des candidats.

II - Limites du diagnostic

La formulation du diagnostic est l'aboutissement de toute recherche. En ce sens donc, les limites du diagnostic tiennent à celles qui se trouvent le long des investigations : réalisation de l'enquête, présentation et analyse des données.

Ces limites dans notre étude, sont relatives aux données recueillies auprès des différents chefs services de la DRH.

- Elaborer un plan stratégique
- Mettre fin à l'impunité
- bâtir une administration apolitique
- Nommer les directeurs généraux sur la base d'appel à candidatures et de contrat normal avec les responsables désignés,
- Combattre l'exclusion, la marginalisation et le favoritisme,
- Concevoir un meilleur suivi et contrôle des opérations de la SBEE.
- Promouvoir une culture d'entreprise forte.

SECTION 2 : DES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX RECOMMANDATIONS

Des approches de solutions que nous formulerons ne vaudront que si elles sont assorties de conditions de mises en œuvre

Paragraphe 1 : Approche de solutions aux problèmes spécifiques

Les solutions seront proposées à chaque problème spécifique.

I - Approche de solutions au problème spécifique n°1

A ce problème, nous avons identifié comme cause le retard dans la prononciation des avancements des agents. Ainsi nous avons jugé de l'importance de :

- mettre au point le programme de gestion des fiches de profil pour permettre d'avoir des outils de gestion de la carrière des agents.
- doter la DRH d'un logiciel de gestion des ressources humaines afin que les différentes directions régionales et traitées rapidement à la DRH la mauvaise circulation dans l'immatriculation d'améliorer la procédure d'avancement du personnel
- Elaborer un plan de carrière et faire sa vulgarisation ;
- Ecrire une politique de redéploiement du personnel avec des critères bien précis
- Identifier les gisements de performances et permettre un système d'optimisation de ces performances.
- Formaliser une politique de promotion des agents
- Faire la promotion du genre en faisant le répertoire des compétences du genre

II - Approches de solutions au problème spécifique N°2

Le problème à ce niveau est la démotivation du personnel qui s'explique par les mauvaises conditions de travail des agents. La résolution devra alors passer par différentes mesures à savoir :

- Elaborer une politique de prévention et de santé au travail ;
- Créer une synergie dans la prévention et la santé au travail ;
- Mettre en place un CHS ;

- Actualiser le processus des élections des délégués du personnel
- Mettre du matériel à la disposition des agents
- Planifier les mouvements du personnel en changeant le lieu de travail aux agents ayant effectué 08 ans au poste.
- Elaborer un plan de redéploiement pour les agents en tenant compte des compétences nouvellement acquises par les agents, des tranches d'âge souhaitables inscrites sur les fiches postes et des aptitudes physiques et morales.

III - Approches de solutions au problème spécifique N°3

Rappelons d'abord que le problème spécifique n° 3 est l'absence d'une politique de formation à la SBEE. Du diagnostic établi, il ressort que ce problème est dû à la non évaluation des besoins réels en formation.

Nous avons alors estimé que pour résoudre ce problème, il faut :

- Elaborer et redynamiser une politique de formation en mettant en place, un collège de formateurs internes, et en élaborant un plan de formation biennale adapté aux besoins réels.
- Elaborer une politique de transfert de compétence en formalisant le système de tutorat.
- Opérer un choix adéquat des participants aux formations ;
- Evaluer périodiquement les actions de formations ;
- Evaluer périodiquement les actions de formations ;
- Capitaliser les acquis de formation à travers la restitution à grande échelle.

IV - Approches de solutions au problème spécifique N° 4

A ce problème nous avons identifié comme cause l'absence d'une procédure de recrutement des agents à la SBEE. Pour ce faire nous avons pensé que pour apporter des solutions à ce problème, il faut :

- Elaborer une procédure recrutement en actualisant et en vulgarisant la procédure de recrutement ;
- Déterminer les compétences de base exigibles pour le recrutement externe encourageant la promotion des agents à travers le recrutement interne
- Améliorer l'organisation des concours professionnels en concevant
- Des modules de formation pour les postulants aux concours professionnels et en rééditant tous les quatre ans l'organisation des concours professionnels.

Paragraphe 2 : Conditions de mises en œuvre et recommandations

Elles concernent principalement les mesures que doivent prendre d'une part les responsables des ressources humaines et d'autres la Direction Générale de la SBEE.

I - A l'endroit des responsables des ressources humaines

Les différentes solutions proposées supra pour leur mise en œuvre requièrent de la part des responsables des ressources humaines la prise de certaines mesures pratiques que sont :

- Assurer une meilleure gestion des carrières en y dotant l'entreprise d'un plan de carrière d'un centre de formation à l'instar de celui de la CEB pour servir de centre d'expérimentations aux actions de formation techniques.
- Redéfinir une politique de promotion de façon claire et précise des agents

- Créer une commission permanente chargée du suivi et de l'évaluation du transfert des compétences.
- Réaliser l'audit des ressources humaines
- Améliorer la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines en évaluant le besoins en ressources humaines et en élaborant le référentiel des compétences ;
- Dynamiser le système de prévention et de sécurité au travail en élaborant une politique de prévention des risques professionnels
- Promouvoir une culture d'entreprise forte.
- Mettre en place un comité de veille social.

II- A l'endroit de la Direction Générale

Les solutions proposées nécessitent pour leur mise en œuvre que différentes conditions soient remplies au niveau de la Direction Générale à savoir :

- L'Etat doit doter les entreprises publiques de manuels de procédures.
- L'Etat doit réviser le cadre institutionnel et réglementaire dans le quel évoluent les entreprises publiques afin de définir clairement les personnes compétentes pour mettre en mouvement l'action publique devant conduire aux sanctions prévues par ces lois à l'encontre des directeurs généraux et leurs proches collaborateurs coupables de prévarication diverses.
- L'Etat doit réintroduire la morale et l'instruction civique dans les programmes scolaire au Bénin.

III - Recommandations

Au terme de notre réflexion, nous jugerons utile de donner des modalités pratiques à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle rationnelle des emplois et

des compétences à la SBEE et par ricochée dans l'ensemble des entreprises publiques béninoises qui vivent les mêmes réalités que celle-ci. Il est non seulement nécessaire que les différentes solutions proposées supra soient mises en œuvre mais aussi que celles-ci soient dans de bonnes conditions. C'est en ce sens que nous proposons en outre que :

- L'Etat doit instaurer une sanction administrative fondée sur la convention collective particulière, les statuts et règlement intérieur qui régissent la vie de l'entreprise et prononcée par un conseil de discipline réunissant les grands responsables et les représentants du personnel.
- L'Etat doit établir les profils de chaque poste lancer un appel à candidature et respecter scrupuleusement les résultats de l'appel.

La gestion des ressources humaines après toutes les investigations et analyses n'est pas encore une réalité dans les entreprises publiques béninoises. La seule chose positive qui est aujourd'hui une réalité est l'instauration et le fonctionnement qui freine quelque peu les dérapages. Mais là encore des lacunes liées au cadre institutionnel des actions prévues dans la sanction des insuffisances relevées dans la gestion des ressources humaines.

Ainsi dans la plupart des entreprises publiques béninoises l'on assiste à une gestion prévisionnelle irrationnelle des emplois et des compétences. Ce phénomène s'explique par :

- ✓ La gestion peu satisfaisante de la carrière des agents
- ✓ la démotivation du personnel
- ✓ l'absence d'ethnique et d'esprit civique qui caractérise la majorité des agents de la plupart des entreprises publiques de notre pays.
- ✓ la concentration entre les mains du, ministre de tutelle des pouvoirs de nomination du président du conseil d'administration et du Directeur Général de l'entreprise publique qui n'est pas de nature à garantir une appréciation objective des actions engagées par le Directeur Général dans le cadre de sa gestion.

Le tableau ainsi peint de l'ensemble des entreprises béninoises correspond si bien à la SBEE où les problèmes soulignés sont effectifs. C'est alors que se pose avec acuité le problème de la Gestion à la SBEE. C'est également en s'intéressant à ce même problème que la journée des ressources humaines a été dégagée les 27 et 28 Février 2006 dans le but de professionnaliser l'action de la DRH pour un service de qualité.

Mais force est de constater qu'après cette journée ressources humaines la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se heurte à plusieurs écueils, tels que la non maîtrise des effectifs des agents, la mauvaise utilisation de ces effectifs, une mauvaise organisation interne de l'entreprise. Et ces pratiques persistent jusqu'à présent, la preuve est faite que c'est à cause de l'impunité, de la politisation de la nomination des responsables, des interférences diverses que constituent les pesanteurs socio – culturelles, de l'absence de manuels de procédures et du guide des usagers, de l'absence d'éthique et de civisme dans les

comportements, de l'inefficacité du contrôle interne de l'insuffisance des contrôles externes et du manque de vision à long terme...., toute chose qui constituent des obstacles sérieux à l'instauration effective et pérenne de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour ce faire :

- les autorités politico -administratives de notre pays devront se résoudre enfin à combattre l'impunité, dépolitiser l'administration tenir compte des compétences et aptitudes réelles pour promouvoir les cadres béninois à la tête de nos entreprises ;
- l'Etat doit signer des contrats moraux avec ceux qui seront désignés pour gérer ces entreprises bannir à jamais de leur gestion l'exclusion, la marginalisation le favoritisme, réintroduire la morale et l'instruction civique dans les programmes scolaires en vue de bâtir des béninois de type nouveau, patriotes et respectueux du bien public.
- la DRH doit faire un inventaire quantitatif et qualitatif du personnel existant.
- la DRH doit prévoir et prévenir les besoins futurs en RH afin de gérer les risques, si possibles, de les transformer en opportunités pour les hommes et pour l'entreprise.

Il en résulte donc que la gestion prévisionnelle rationnelle des emplois et des compétences dans nos entreprises publiques est une œuvre de longue haleine qui ne saurait être l'affaire des seuls responsables ressources humaines. Son succès incombe aussi bien aux équipes d'encadrement aux travailleurs à la base qui doivent changer de comportement, aux autres parties de l'entreprise et surtout à l'Etat dont la volonté politique demeure le véritable socle pour le succès des autres mesures de sauvetage.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir apporté les solutions définitives aux problèmes en résolution mais nous espérons que la présente réflexion relancera le débat sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre Préliminaire

**DU CADRE DE L'ETUDE A LA VISION GLOBALE
DE LA GESTION OPTIMALE DES EMPLOIS &
DES COMPETENCES A LA SBEE**

Chapitre Premier

DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A L'ECHANTILLONNAGE

Chapitre Deuxième

**DE LA PRESENTATION DES DONNEES AUX
RECOMMANDATIONS**

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrage

1 – Dale, Carnegie. « Comment trouver le leader en vous ».

2 – L. Mathis, « Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines ». Paris, édition d'organisation 1984

1.1 – Perreti Jean-Mari. « Gestion des Ressources Humaines ». 9^è édition, Vuibert, 2000. ISBN 2711777-618

1.2 – Perreti Jean-Mari. « Gestion des Ressources Humaines ». 9^è édition, 2000. ch.1, la gestion des ressources humaines des années 2000,

3 – « Le Management des Ressources Humaines Théorie Générale ». Edition Technique Afrique et Management, SBEE-Cotonou, Mars 1996

II- Mémoires

1 – ATCHADE Christine et MEHOUTO L. Rigobert.

« Rôle du gestionnaire des Ressources Humaines dans la formation du personnel de l'administration publique béninoise ENA-Cycle II – GRH (2002)

2 – GANDAHO Appolinaire « Contribution à la politique d'identification des besoins de recrutement dans la fonction béninoise » ENA-Cycle II – GRH (2002)

3 – DE BALLY Joël. « Politique de formation au Port Autonome de Cotonou : effet sur les compétences des Ressources Humaines et les Performances de l'Entreprises » ENA-Cycle II – GRH (2002)

4 – VOGLOZIN A. A. « La motivation des Ressources Humaines à l'OPT : enfin, réalités et perspectives » ENA-Cycle II – GRH (2002)

III- Documents, texte officiels et documents non édités

○ Document officiels et revues

Décret n°89-123 du 30 mars 1989 portant approbation des statuts de la Société Béninoise d'Electricité et d'Eau

Loi n°88-005 du 26 Avril 1988 relative à la création, à l'organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi publiques. Décret n°2003-203 du 12 juin 2003 portant création des eaux du Bénin

Convention collective générale de la SBEE

- Statut juridique de la SBEE

○ Document non édités

1 – Rapport journée ressources humaines

2 – Tableau de bord des Ressources Humaines

ANNEXES

ANNEXE

Fiche de renseignement à l'endroit du personnel de la Société Béninoise d'Énergie
Électrique SBEE

Ce questionnaire est élaboré pour recueillir vos impressions sur le fonctionnement de la SBEE et sur la gestion de son personnel. Il est établi par l'étudiante KOUGBADI K. Pétronille dans le cadre de la rédaction de son mémoire de fin de formation du cycle II en gestion des Ressources Humaines à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature du Bénin (ENAM BENIN).

Date et heure

Enquêteur :

Structure de l'enquête :

Fonctionnement interne

1 – Depuis combien de temps êtes-vous embauché ?

2 – Quel poste occupez-vous ?

3 – Quelles sont les difficultés auxquelles-vous êtes confrontés dans l'exercice de vos tâches quotidiennes ?

4 – Etes vous déclaré à l'OBSS ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui, est ce que percevez-vous vos allocations ? -----

5 – Est-ce que vous bénéficiez de vos congés annuels ? -----

6 – Accomplissez-vous des heures supplémentaires ? -----

7 – Est-ce que vous percevez des primes de rendements ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui, sur quelle base -----

8 – Quel type de contrat avez-vous signé ?

Déterminée

Indéterminée

Occasionnelle

9 – Les nouveaux recrues sont-ils intégrés dans le service ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui, sur quelle base -----

10 – Quels matériels vous paraissent indispensables pour améliorer vos prestations ? -----

11 – Avez-vous besoins des équipements informatiques dans votre service ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui, êtes vous satisfaits de l'utilisation de ces équipements -----

12 – Quels types d'application utilisez-vous ? -----

13 – Ces applications vous permettent-elles d'automatiser vos tâches ?

14 – Votre Direction a-t-il en projet de s'équiper en micro-ordinateur ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui, quand sera réalisé ce projets d'achat d'équipements ? -----

15. Le personnel de votre Direction a-t-il besoin d'une formation pour mieux tirer profit de l'outil informatique ?

Oui

Non

Si non justifier ? -----

Si oui quel type de personnel a le plus besoin de cette formation ?

16 – Avez-vous un réseau local dans votre direction ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui combien de micro-ordinateurs sont connectés au réseau ? -----

17 – Utilisez-vous régulièrement ce réseau ? -----

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui, Comment ? -----

18 – Ce réseau est-il relié à d'autres directions régionales ?

Oui

Non

Si non pourquoi ? -----

Si oui, lesquels ? -----

19 – De quoi avez-vous besoins pour mieux tirer profit de votre réseau ?

20 – Quels avantages tirez-vous de votre réseaux ? -----

Nous vous remercions pour votre collaboration et pour votre attention.

ANNEXE

Guide d'entretien avec les Responsables Ressources Humaines

Enquêteur :

Date et heure de l'enquête :

Identification

Service :

Profession :

Responsabilité :

1 – Quelle est la mission de votre Direction?

2 – Quelle est la ligne de conduite générale de votre Direction?

3 – Quels sont les guides généraux auxquels vous vous référez pour prendre des décisions?

4 – Quels sont les problèmes que vous rencontrez dans l'attente de vos objectifs?

Comment se manifestent-ils et quelles en sont les causes ?

5 – Quels sont les problèmes de communications administratives, de partage de l'autorité et des responsabilités qui se posent à vous?

6 – Comment se manifestent-il et quelles en sont les causes?-----

7 – Etes-vous satisfaits de la structuration organique de la DRH?

8 – Quelle sont les insuffisances technologiques de votre Direction?

9 – La Direction Générale a-t-elle les Ressources Humaines nécessaires?

10 – Comment gérer vous le personnel disponible?

11 – Estes-vous souvent satisfait du rendement de vos collaborateurs?

12 – Pensez vous que vos collaborateurs coopèrent vraiment entre eux, avec vous?

13 – Comment s'opèrent les mutations de personnel au niveau de votre structure?

14 – Enregistrez-vous des écarts entre les prévisions réelles et les ressources humaines disponibles?

Nous vous remercions de votre collaboration et de votre attention.

TABLE DES MATIERE

| TITRE | PAGE |
|---|------|
| Dédicaces | iv |
| Remerciements | v |
| Listes des sigles et abréviations | vi |
| Liste des tableaux | vii |
| Glossaire | viii |
| Résumé | ix |
| Sommaire | x |
| Avant propos | xi |
| Introduction | 1 |
| CHAPITRE PRELIMINAIRE | |
| Section1 : Cadre de l'étude et restitution des mécanismes de gestion des emplois et des compétences | 3 |
| Paragraphe 1 : Cadre de l'étude | 3 |
| 1 – Structure organisationnelle et différentes ressources de la SBEE | 3 |
| A – Historique, missions et structure organisationnelle | 3 |
| 1 – Historique et mission | 3 |
| 2 – Structure organisationnelle | 5 |
| B – Ressources de la Société Béninoise d’Energie Electrique | 13 |
| 1 – Ressources humaines | 13 |
| 2 – Ressources matérielles | 14 |
| 3 – Ressources financières | 14 |
| II – Mode de financement à la SBEE | 14 |
| A – Financement sur fonds propres | 14 |
| B – Financement par les apports externes | 14 |
| Paragraphe2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement liés à GPEC à la SBEE | 15 |

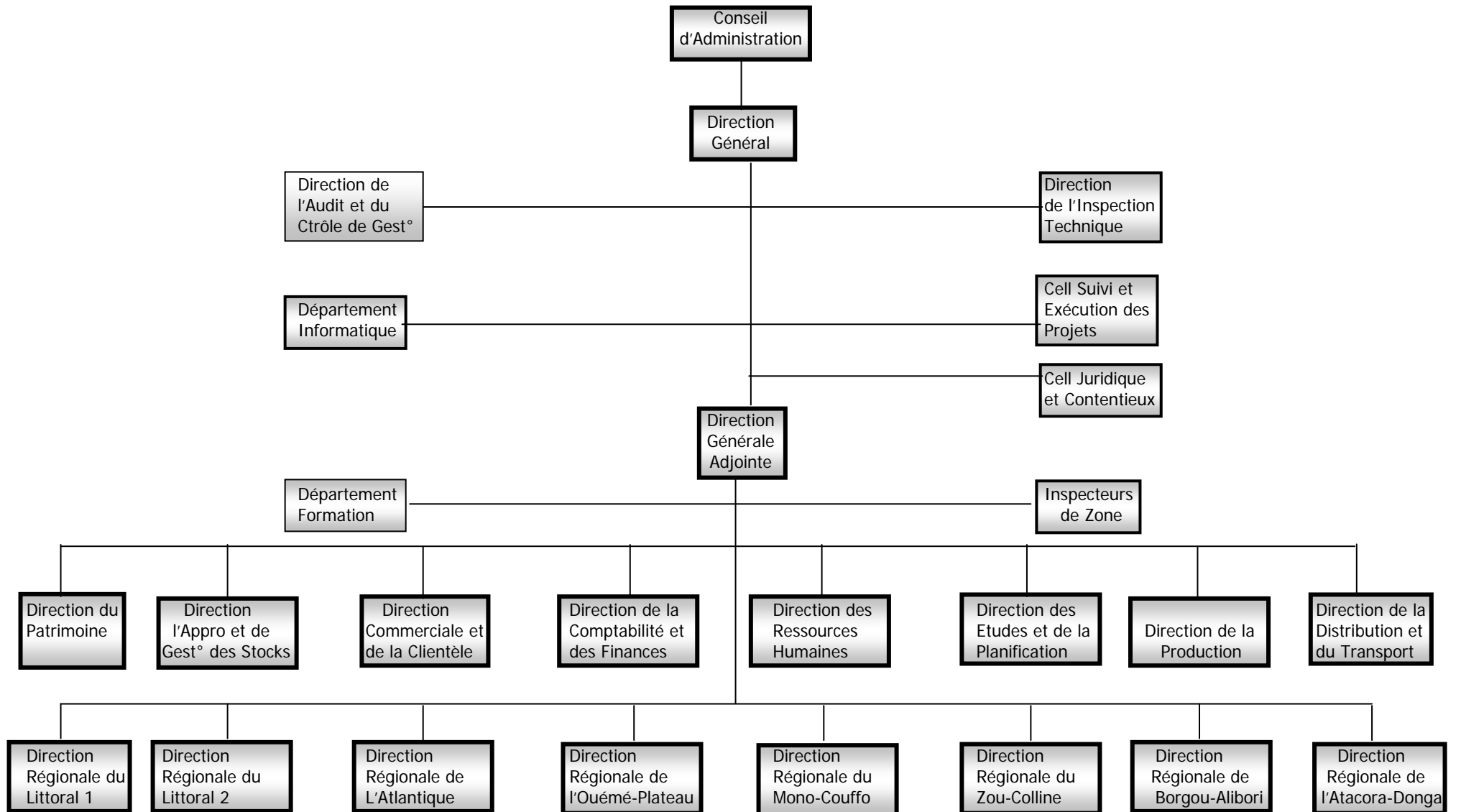
| | |
|--|----|
| I – Notion de GPEC | 15 |
| A – Typologie des risques en matière de personnel | 15 |
| B – Formation et valorisation des hommes | 17 |
| II – Procédure d'exécution de la GPEC | 18 |
| A – La gestion du personnel à la SBEE | 18 |
| B – Contrôle de gestion du personnel à la SBEE | 19 |
| Section 2 : Ciblage de la problématique à la vision globale de la gestion prévisionnelle rationnelle des emplois et des compétences à la SBEE | 20 |
| Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique et formulation du sujet | 20 |
| I – Inventaire des éléments de l'état des lieux de base | 20 |
| A – Inventaire des atouts : Forces et opportunités | 20 |
| B – Inventaire des problèmes : faiblesses et menaces | 21 |
| II – Formulation du sujet | 22 |
| Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et vision globale d'une gestion prévisionnelle rationnelle des emplois et des compétences à la SBEE | 22 |
| I - Spécification de la problématique | 22 |
| A – Problème général | 22 |
| B – Problèmes spécifiques | 23 |
| II – Vision globale de résolution de la problématique de la gestion des emplois et des compétences à la SBEE | 23 |
| CHAPITRE 1 ^{er} : Des objectifs de l'étude à l'échantillonnage | |
| Section 1 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée | 24 |
| Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature | 24 |
| I – Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude | 24 |
| A – Fixation des objectifs et formulation des hypothèses | 24 |
| 1 – Objectif de l'étude | 24 |
| 2 – Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution | 25 |
| B – Code d'interprétation des hypothèses et le tableau de bord de l'étude | 28 |
| 1 – Code d'interprétation des hypothèses | 28 |
| 2 – Tableau de bord de l'étude (IBE) | 29 |
| II – Revue de littérature et point de l'implication de la Direction Ressources Humaines | 30 |

| | |
|--|----|
| dans la gestion du personnel de la SBEE | |
| A – Revue de littérature | 30 |
| B – Point de l'implication de la Direction Ressources Humaines dans la gestion du personnel à la SBEE | 31 |
| Paragraphe 2 : Méthodologie de travail liée à la Gestion Prévisionnelle rationnelle des emplois et des compétences à la SBEE | 33 |
| I – Approches théoriques retenues | 34 |
| A – Normes ou repère d'amélioration | 34 |
| 1 – Normes ou repère d'amélioration du problème spécifique n°1 | 34 |
| 2 – Normes ou repère d'amélioration du problème spécifique n°2 | 34 |
| 3 – Normes ou repère d'amélioration du problème spécifique n°3 | 35 |
| 4 – Normes ou repère d'amélioration du problème spécifique n°4 | 35 |
| B – Outils d'analyse des données : seuils de décision liés au problème spécifique n°1, n°2, n°3, n°4 | 36 |
| II – Approches Empiriques | 37 |
| A – Méthode de collecte des données | 37 |
| B – Outils de présentation des données | 37 |
| Section 2 : De la présentation de l'enquête à l'échantillonnage | 38 |
| Paragraphe 1 : Préparation, réalisation et difficulté de la collecte | 38 |
| A – Préparation de la collecte | 38 |
| 1 – Etape n°1 : Analyse de la question départ | 38 |
| 2 – Etape n°2 : où aller ? Que chercher ? | 38 |
| 3 – Etape n°3 : Types et Techniques de recherche | 39 |
| B – Réalisation de la collecte et difficultés rencontrées | 39 |
| 1 – Réalisation de la collecte | 39 |
| 2 – Difficultés rencontrées | 40 |
| Paragraphe 2 : Objectifs de l'enquête et échantillonnage | 40 |
| I – Objectif de l'enquête et identification de la population mère | 40 |
| A – Objectif de l'enquête | 40 |
| B – Identification de la population mère | 40 |
| II – Echantillonnage et centre d'intérêt du questionnaire | 41 |

| | |
|---|----|
| A – Echantillonnage | 41 |
| B – Centre d'intérêt du questionnaire | 41 |
| CHAPITRE DEUXIEME : De la présentation des données aux recommandations | |
| Section1 : De la présentation des données à la formulation du diagnostic | 42 |
| Paragraphe 1 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses | 42 |
| I – Présentation et analyse des données de l'étude | 42 |
| A – Présentation et analyse des données relatives au problème spécifiques n°1 | 42 |
| 1 – Présentation des données relatives au problème spécifiques n°1 | 42 |
| 2 – Analyse des données relatives au problème spécifiques n°1 | 43 |
| B – Présentation et analyse des données relatives au problème spécifiques n°2 | 44 |
| 1 – Présentation des données relatives au problème spécifiques n°2 | 44 |
| 2 – Analyse des données relatives au problème spécifiques n°2 | 44 |
| C – Présentation et analyse des données relatives au problème spécifiques n°3 | 45 |
| 1 – Présentation des données relatives au problème spécifiques n°3 | 45 |
| 2 – Analyse des données relatives au problème spécifiques n°3 | 45 |
| D – Présentation et analyse des données relatives au problème spécifiques n°4 | 46 |
| 1 – Présentation des données relatives au problème spécifiques n°4 | 46 |
| 2 – Analyse des données relatives au problème spécifiques n°4 | 46 |
| II – Vérification des hypothèses liées aux problèmes spécifiques | 47 |
| A – Degré de validation de l'hypothèse n°1 | 47 |
| B – Degré de validation de l'hypothèse n°2 | 47 |
| C – Degré de validation de l'hypothèse n°3 | 47 |
| D – Degré de validation de l'hypothèse n°4 | 48 |
| Paragraphe 2 : Formulation du diagnostic | 48 |
| I – Contenu du diagnostic | 48 |
| A – Élément du diagnostic n°1 | 48 |
| B – Élément du diagnostic n°2 | 48 |
| C – Élément du diagnostic n°3 | 48 |
| D – Élément du diagnostic n°4 | 49 |
| II – Limites du diagnostic | 49 |
| Section 2 : Des approches de solutions aux recommandations | 49 |

| | |
|--|----|
| Paragraphe 1 : Approche de solutions aux problèmes spécifiques | 49 |
| I – Approches de solutions au problème spécifique n°1 | 50 |
| II – Approches de solutions au problème spécifique n°2 | 50 |
| III– Approches de solutions au problème spécifique n°3 | 51 |
| IV – Approches de solutions au problème spécifique n°4 | 52 |
| Paragraphe 2 : Conditions de mises en œuvre et recommandation | 52 |
| I – A l'endroit des Responsables Ressources Humaines | 52 |
| II – A l'endroit de la Direction Générale | 53 |
| III Recommandations | 53 |
| Conclusion | 55 |
| Bibliographies | |
| Annexes | |
| Table des matières. | |

ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SBEE



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)

