



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en
Gestion**

Institut Supérieur en Management des entreprises et autres Organisations
(ISMEO)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**Pour l'obtention du Master Professionnel en Sciences de
Gestion.**

Option: Gestion des Ressources Humaines

Promotion 05

Année académique 2011-2012



Thème

**LA GESTION DES CARRIERES ET DE LA
MOBILITE DU PERSONNEL DE SITA**

Elaborée par : ANNE Fatiyel Maimouna

Sous la direction de :
Touba FALL

Professeur
associé au CESAG

Novembre 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents, Vous m'avez tant donné et appris.

Que dieu vous laisse encore longtemps avec nous.

Merci pour tout.

Baba, Yaye, je vous aime.

Baba merci pour cette phrase qui me sert dans ma vie de tous les jours :

« LA QUALITE D'UN HOMME C'EST
DE POUVOIR S'ADAPTER A TOUTES
LES SITUATIONS. »

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je rends grâce à dieu, puis un grand merci à Mamadou WATT grâce à qui j'ai pu obtenir et faire ce stage à SITA ainsi qu'à Céline Watt pour sa générosité, son temps et sa patience.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes parents pour m'avoir permis de faire ce voyage et d'effectuer ce stage dans les meilleures conditions, aussi pour leur soutien et leurs prières.

Je vous aime très fort.

Je remercie Monsieur Yahya OUACHKRADI, responsable des Ressources Humaines pour m'avoir accueillie en stage.

Merci à Audrey HARLE et Jocelyne CARON.

Merci à Anaïs LEGOFF qui m'a aidé à mieux comprendre le travail et qui a été à l'écoute.

Un grand merci à Stéphanie TRONCHE avec qui j'ai pu apprendre beaucoup de choses tant sur le travail que sur les relations humaines qui me serviront.

Je remercie aussi ma famille, mes frères et sœurs ainsi que mes collègues de classe et mes professeurs.

Enfin je remercie Monsieur Touba FALL, mon encadreur de mémoire pour ses conseils et sa disponibilité. Et pour finir merci à ma bonne étoile qui m'accompagne depuis toujours.

Glossaire des sigles et abréviations

CDD

Contrat à durée déterminée

CDI

Contrat à durée indéterminée

CE

Comité d'Entreprise

CESAG

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFDT

Confédération Française, Démocratique du Travail

CV

Curriculum vitae

GPEC

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH

Gestion des Ressources Humaines

GRI

Global Reporting Initiative

« RECRUT-SOFT »

Logiciel pour le recrutement de l'entreprise étudiée

RH

Ressources Humaines

SITA

Société Industrielle des Transports Automobiles

Liste des annexes

- **Annexe 0**
Guide d'entretien du mémoire (questions aux différents responsables de SITA)
- **Annexe I**
Schéma des types de mobilité
- **Annexe II**
Demande et réponse de reclassement
- **Annexe III**
Rapport du développement durable (GRI)
- **Annexe IV**
Organigramme de l'entreprise
- **Annexe V**
Comité d'entreprise (CE) et l'offre « SHARING 2011 »
- **Annexe VI**
Entretien de développement et guide
- **Annexe VII**
Profil de compétence
- **Annexe VIII**
Changement de situation (changement interne SITA Ile De France).

Liste des tableaux et schémas

Tableau 1 : Typologie de modèle de gestion des carrières.....page 12

Tableau 2 : L'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise et les salariés....page 15

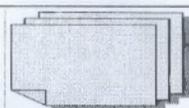
Tableau 3 : Typologie des pratiques de gestion des carrières.....page 18

Schéma 1 : Schéma du lien entre la mobilité interne et les autres
fonctions de l'entreprise.....page 21

Schéma 2 : Modèle tridimensionnel d'une organisation d'après Schein.....page 23

Schéma 3 : Schéma sur le système de gestion des carrières.....page 24

SOMMAIRE



Dédicace	III
Remerciements	IV
Glossaire des sigles et abréviations	V
Liste des annexes	VI
Liste des tableaux et des schémas	VII
Sommaire	VIII
Introduction	1
Problématique	4
I. Le contexte de l'étude	6
II. Objectif général	6
III. Les objectifs spécifiques	6
IV. L'intérêt de l'étude	6
V. La méthodologie de travail	8
VI. Hypothèses de travail	8
VII. Les limites de l'étude	9
VIII. Le plan de l'étude	9
<u>Partie 1</u> : Cadre conceptuel de l'étude	10
Chapitre 1 : L'étude de la gestion des carrières	10
A. La typologie des modèles de gestion des carrières	10
B. L'importance de la gestion des carrières	13
Chapitre 2 : l'étude de la mobilité	20
A. la mobilité et la gestion des carrières	20
B. les outils de la gestion des carrières	25
C. les enjeux de la mobilité	26
<u>Partie 2</u> : Cadre pratique de l'étude	32
Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise	32

A. Historique de l'entreprise.....	32
B. Les activités de SITA.....	33
C. Le personnel de SITA.....	35
D. Le volet syndical au sein de l'entreprise SITA	36
Chapitre 2 : Présentation des résultats de l'étude.....	38
A. La politique de mobilité chez SITA.....	38
B. L'analyse des résultats de la politique de mobilité chez SITA	42
Recommandations.....	44
Conclusion.....	48
Bibliographie	50
Webographie	51
Annexes	
Table des matières	

CESAG BIBLIOTHEQUE

Introduction

Introduction

Le monde actuel nécessite l'acquisition d'outils adaptés concernant le milieu professionnel permettant une bonne gestion du capital humain et en même temps de meilleurs rendements. Ainsi, la gestion des Ressources Humaines (GRH) peut être définie comme un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines (capital humain) pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

Elle constitue un outil majeur pour la bonne marche d'une entreprise et pour son accroissement et recouvre le pilotage RH, la gestion des carrières, la gestion administrative, la gestion des relations sociales et le développement RH, etc.

La fonction Ressources Humaines est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est partie prenante de la vie d'une organisation et de la déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation.

La GRH comporte en son sein plusieurs branches dont la **gestion des carrières** et la **gestion de la mobilité** ; ces dernières sont liées car quand on gère les carrières cela suppose qu'on prend en compte tout ce qui tourne autour de l'évolution d'un salarié de son entrée à sa sortie de l'entreprise (qui peut être sous plusieurs formes : licenciement, décès, retraite, départ anticipé...). Avec l'expérience acquise ou encore les formations, il est possible d'accéder à un poste différent au cours des années, cela étant possible grâce à la mobilité.

De plus en plus, la mobilité professionnelle est utilisée dans les entreprises. Elle permet de recruter moins et surtout de faire avancer les ressources internes grâce notamment aux formations.

La mobilité professionnelle peut donc être définie comme un changement de poste ou de fonction qui s'accompagne d'une modification dans la nature de l'emploi. Elle peut être assortie d'une période de formation plus ou moins longue selon la difficulté des compétences à acquérir.

On peut distinguer plusieurs formes de mobilité :

- Mobilité interne
- Mobilité externe
- Mobilité géographique
- Mobilité structurelle intergénérationnelle
- Mobilité verticale ou catégorielle

- Mobilité horizontale

A coté de cela, la gestion de la mobilité entraîne forcément une gestion des carrières car c'est cette dernière qui permettra d'avoir une vue d'ensemble sur tous les postes, besoins à moyen et long terme ainsi que les ressources et potentiels dont dispose l'entreprise.

De ce fait, on peut dire que la « gestion des carrières est l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active».¹

Elle comprend :

- La planification de la carrière pour tous les salariés et en même temps tous les changements qui pourront être envisagés notamment la planification de la relève,
- La gestion des départs sur un calendrier à long terme permettant un plan de recrutement au besoin ou la mobilité accompagnée d'une formation,
- La dotation interne et l'interface avec les systèmes de planification des RH, de formation et d'aide aux employés.

On peut résumer la gestion des carrières comme suit :

Le système de la gestion des carrières est basé dans un premier temps sur une analyse des postes avec l'évaluation des employés qui peut être sous plusieurs formes, dans un deuxième temps la planification des Ressources Humaines qui permettra de formuler les plans de carrières avec les compétences notamment les besoins organisationnels et individuels. Enfin, l'implantation des plans de carrières avec la rémunération, la formation, les communications, le recrutement, la réorganisation du travail, etc.

La définition classique de la gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale. Plus globalement, il s'agit de la mobilité.

Mais comme nous sommes maintenant dans une philosophie d'entreprises de plus en plus plates, avec moins de niveaux hiérarchiques, la gestion des carrières renvoie d'avantage au développement de compétences.

Ceci permet aux salariés, tout en continuant d'occuper le même emploi, d'avoir plus de responsabilité, plus d'autonomie et bénéficier de formation complémentaire.

¹ Amherst, 1999, le chaos de carrière dans les organisations, éditions nouvelles, page 77

La gestion du potentiel et le pilotage des carrières de l'entreprise visent à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en Hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Problématique

De plus en plus dans le monde, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est devenue une branche à part entière dans l'entreprise. Il y a encore quelques années on parlait juste de chef du personnel ou encore de gestionnaire et c'est ce dernier qui faisait le recrutement, la paie, etc. Enfin tout ce qui concerne la GRH.

Elle est devenue une branche obligatoire pour une bonne gestion des salariés d'une entreprise. Ce qui entraîne un meilleur rendement car tout sera mis en œuvre pour que chaque salarié ait un plan de carrière, bien précis qui permettra des avancements.

Aujourd'hui, la notion de gestion des carrières pour un titulaire d'emploi s'effectue en termes d'employabilité. Cela s'accompagne d'une évolution en termes de rémunération. Ainsi, dans les structures où cette philosophie est assez poussée, on peut trouver, par exemple, un collaborateur qui est mieux rémunéré que son directeur vu ses compétences ou encore l'expertise dont il fait preuve. Il dispose alors d'un salaire d'expert plus un salaire de manager. En Afrique, l'environnement se caractérise actuellement par sa complexité et son incertitude. Toutes les fonctions de l'entreprise s'en trouvent affectées et en particulier la fonction « personnel » qu'il va falloir gérer.

Au Sénégal, la gestion des Ressources Humaines prend beaucoup d'ampleur au fil des années. Elle est devenue nécessaire pour les entreprises d'un certain nombre de salariés. Elle est d'autant plus importante pour mettre en ordre « le capital humain » souvent un peu négligé (par exemple les conditions de travail).

En ce qui concerne SITA (Société Industrielle des Transports Automobiles), les deux principales missions RH sont :

- L'élaboration la politique de GRH à la direction générale (objectifs, moyens et modes d'évaluation en fonction de la stratégie générale de l'entreprise et de sa structure sociale ;
- Conseiller la hiérarchie dans l'application de cette politique et en superviser la réalisation.

Il faudrait savoir qu'en termes de mobilité, il existe plusieurs formes. Mais concernant cette étude la mobilité interne sera mise en exergue. Il faut savoir que la mobilité interne peut être rattachée à la mobilité horizontale qui ne modifie pas le statut social dans la hiérarchie et verticale qui modifie le statut social dans la hiérarchie. Nous verrons aussi la mobilité géographique car SITA dispose de plusieurs sites à travers la France dans quatre régions (SITA Est, SITA Ouest, SITA Nord et SITA Sud) et donc la mobilité peut aussi s'effectuer

d'une ville à l'autre (même si on parle toujours de mobilité interne car c'est le même groupe) sous forme de mutation ou d'affectation. (Voir annexe II)

Aussi, l'expérience peut être facteur de mobilité, car certains postes nécessitent un savoir-faire acquis au fil du temps.

Ainsi, il faudrait se poser la question de savoir comment la gestion des carrières et de la mobilité peuvent permettre des répercussions positives sur le travail et en même temps un meilleur rendement au niveau de SITA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I. Le contexte de l'étude

Le contexte de cette étude est de montrer le rôle de la gestion des carrières et de la mobilité du personnel de SITA. Cela a pour but de mettre en évidence les différentes méthodes de mobilité et de gestion des carrières tout en s'appuyant sur certaines théories ou certains modèles.

II. Objectif général

D'abord cette étude a pour objectif principal de faire un diagnostic de la politique de mobilité au niveau de la structure afin de voir les atouts, de déceler les insuffisances et aussi d'identifier les risques RH.

Ensuite, elle permettra de montrer la corrélation entre la gestion des carrières et la mobilité puis son importance dans la fidélisation, la performance, l'évolution et la flexibilité interne des employés.

III. Objectifs spécifiques

Un certain nombre d'objectifs spécifiques ont été dégagés pour cette étude. Ils s'articulent autour des points suivants :

- Avoir un aperçu sur la gestion de la mobilité à SITA et la confronter aux autres expériences vécues ;
- Apporter une contribution significative à la politique de mobilité initiée par SITA
- S'inspirer des meilleures pratiques en matière de mobilité
- Mettre en pratique les enseignements théoriques appris tout au long de la formation
- Faire des recommandations pour l'amélioration de la gestion de la mobilité à SITA

Par ailleurs, cette étude cherche également à prouver que la mobilité permet au salarié de s'enrichir, notamment dans le domaine de son employabilité.

Ainsi, la recherche envisagée est d'apporter un regard nouveau sur la gestion des carrières et de la mobilité à SITA.

IV. Intérêt de l'étude

Ce mémoire permettra d'étudier le volet de la Gestion des Ressources Humaines qui préoccupe aujourd'hui les entreprises: la mobilité des salariés au sein de l'entreprise, les

moyens nécessaires pour la mettre en place avec efficacité et les avantages qu'elle peut engendrer aussi bien pour la structure que pour ses salariés.

L'intérêt que nous portons à cette étude, se situe à trois niveaux principalement :

❖ **Pour SITA**

Cette étude a un intérêt pour SITA. D'abord en tant qu'organisation. Ce travail de recherche une fois réalisé, peut être d'un apport précieux à la structure qui pourra en faire bon usage à travers les diverses recommandations qui lui seront proposées afin de mener à bien sa politique de mobilité.

Ensuite, il faudrait que l'étude sur « la gestion des carrières et de la mobilité du personnel de SITA » puisse avoir des répercussions positives sur l'entreprise ainsi qu'une meilleure compréhension dans ce domaine mais aussi faire ressortir les limites de la mobilité au sein de l'entreprise concernée

❖ **Pour le CESAG**

En tant qu'étudiant, cette recherche est un moment privilégié pour nous de jauger l'utilité de la formation que nous avons reçue de la part du CESAG. Ainsi en tant que structure de formation, le CESAG, à travers notre étude pourrait également faire une évaluation pratique de l'enseignement qu'il procure à ses stagiaires et renforcer sa base documentaire.

Enfin, l'objectif pour le CESAG est d'avoir un suivi sur l'application de la théorie à la pratique et aussi de voir les insuffisances ainsi que les potentiels de tout un chacun. En effet, le statut de l'école dépend aussi de la performance, de la compétence au niveau du travail non seulement en classe mais aussi en entreprise et de la qualité des documents résultant du séjour en entreprise.

❖ **Pour le Stagiaire**

L'étude a pour intérêt de mettre en pratique la théorie acquise au cours du cursus universitaire, cela veut dire, qu'il faut mettre en œuvre un document qui retrace le travail fait lors du stage tout en se basant sur la théorie antérieure.

Cela veut dire qu'il faudrait établir cette étude en fonction de la politique de mobilité interne et ajouter des commentaires, recommandations ou propositions pour une meilleure facilité de mobilité.

Aussi, cette étude me permettra de me situer face à la spécialisation choisie, d'avoir une vision du travail en entreprise ainsi que de l'expérience.

V. Méthodologie de travail

Dans le souci de rendre exhaustive notre recherche, nous avons fait usage de plusieurs méthodes.

La collecte des données s'est fait sous forme d'entretiens avec les différents responsables concernés avec comme support un guide d'entretien composé de plusieurs questions ouvertes (voir annexe 0), de la recherche sur le web, la lecture d'ouvrages et aussi sur des documents de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous avons consulté les documents internes plus des questions sur les travaux effectués au cours du stage notamment le reclassement du personnel qui est une forme de mobilité.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué des recherches sur le web, sur le site de l'entreprise pour trouver certaines informations surtout en qui concerne une partie de la présentation de l'entreprise.

Ensuite, nous avons eu des entretiens avec les différents responsables concernant certaines parties en s'appuyant du guide d'entretien cité plus haut, ce qui a permis une meilleure compréhension non seulement de l'entreprise mais aussi de la mobilité interne.

Puis, nous avons consulté des ouvrages en rapport avec notre thème comme par exemple l'ouvrage de Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT « *Relever les défis de la gestion des ressources humaine* ».

Enfin, nous avons fait appel à nombre d'expériences personnelles, de cours théoriques acquis tout au long de la formation au CESAG.

VI. Hypothèses de travail

Pour cette étude deux hypothèses ont été prises en considération, à savoir :

Hypothèse 1 : l'entreprise pour son efficacité a besoin d'une bonne gestion des salariés ainsi que les personnes qu'il faut à chaque poste. Cela dit, une bonne conduite des actions liées à la gestion des carrières et de la mobilité permettrait une harmonisation du personnel pour un travail efficient.

Hypothèse 2 : pour maximiser sa rentabilité, l'entreprise doit appliquer les principes de la GRH et aussi faire intervenir les différentes fonctions de l'organisation.

VII. Les limites de l'étude

Comme tout début, le trop plein d'informations, le manque d'informations ou la complexité du sujet font que l'étude n'a pas été tout à fait évidente.

Les collectes ainsi que le classement des informations ont créé des retards dans l'avancement, parfois les différents responsables faute de temps ne pouvaient répondre à nos questions et il fallait reporter en essayant d'approfondir ce que nous avons obtenu entre les ouvrages, le web et les documents internes.

La mobilité de SITA étant complexe, il fallait prendre le temps de comprendre d'abord chaque point, d'avoir des exemples et d'en discuter avec les responsables avant de pouvoir rédiger pour éviter des omissions et surtout éviter de mettre des informations fausses ou erronées. Cela veut dire qu'on ne pouvait pas avoir une liberté d'écriture concernant plusieurs parties de cette étude.

VIII. Le plan de l'étude

Cette étude sera subdivisée en deux parties, notamment dans un premier temps il sera question de parler des modèles de gestion des carrières car il faudrait montrer sur quel modèle est basée l'entreprise SITA.

Dans cette même partie, nous parlerons de la relation entre la mobilité et la gestion des carrières car ce sont deux concepts complémentaires, puis nous verrons aussi les outils de la gestion des carrières ainsi que les enjeux de la mobilité.

Aussi, dans un deuxième temps nous mettrons en œuvre le cadre pratique de l'étude dans lequel il y aura deux points importants qui sont, la présentation de l'entreprise et la présentation des résultats de l'étude.

Ensuite, nous ferons des recommandations après l'étude des différents points puis une conclusion générale.

**PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL
DE L'ETUDE**

PARTIE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Chapitre 1 : L'étude de la gestion des carrières

A. La typologie des modèles de gestion des carrières

Tout d'abord, il nous semble important de passer en revue les différents modèles de gestion des carrières.

Nous mettrons en évidence trois modèles de gestion des carrières qui permettent de mieux distinguer les types de gestion qu'on peut avoir dans une entreprise à savoir le modèle baronique, administratif et technocratique.

1. Le modèle baronique

C'est un modèle de gestion qui donne la priorité aux compétences techniques avec un libre choix des responsables opérationnels. Il est basé sur une logique opportuniste, c'est-à-dire, de pouvoir disposer des personnes ayant une certaine capacité concernant l'entreprise sans procédure formelle.

En somme, le modèle baronique est un modèle de gestion rattaché aux compétences.

La mobilité correspond à une adaptation à un besoin de court terme de l'organisation. Ce type de structure doit pouvoir disposer d'individus adaptables rapidement. Ainsi, la mobilité est davantage une réponse à un changement qu'une stratégie de long terme de l'entreprise. La performance de ce modèle repose essentiellement sur la connaissance précise des compétences et du potentiel de ses ressources humaines.

Le modèle baronique repose sur un fonctionnement très décentralisé et informel. La mobilité y est généralement faible.

2. Le modèle administratif

C'est un modèle qui est basée sur la reconnaissance par le mérite, ici, la formation est importante. En effet dans ce type de modèle de gestion, l'avancement se fait par grade, par ancienneté ou par mérite. Pour qu'elle soit effective, il faudrait qu'au préalable l'entreprise dispose d'une gestion par grades.

Le modèle administratif correspond aux grandes entreprises privées ou publiques ayant une gestion des emplois par grades. Dans ce modèle, la mobilité ainsi que la formation sont

importantes. Cela tient au fait que ce type d'organisation fonctionne sur la base d'un certain nombre de principes : le diplôme ou le concours, attestant d'un niveau de compétence reconnu, détermine le grade ; la carrière est vue dans une perspective de long terme ; les promotions sont assurées selon un principe d'égalité...

3. Le modèle technocratique

Ce dernier modèle prend en compte la mobilité dans l'entreprise. Le recrutement est mis au second plan, ce qui entraîne une grande responsabilité pour la hiérarchie avec des évaluations et des plans de carrières. Dans ce modèle, les décisions sont collectives avec une évaluation formalisée.

Le modèle technocratique repose sur la gestion des compétences. La mobilité est considérée comme un moyen de développer le potentiel et les compétences des salariés. La mobilité y est systématique pour les managers, ce qui permet d'optimiser le potentiel de tous et d'obtenir un encadrement homogène.

NB : ces différents modèles de gestion des carrières sont synthétisés dans le tableau de la page suivante :

Tableau 1 :

Titre : Typologie de modèles de gestion des carrières

	Principes	Processus
Modèle administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Concours • Gestion des grades, pas des emplois • Obligation de mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste d'aptitude (ancienneté+mérite) • Affectation selon le grade, l'ancienneté • Formation importante
Modèle baronique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de carrières décentralisée • Pas de procédure formalisée • Priorité aux compétences techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Libre choix des opérationnels • Gestion par exception des potentiels par la direction générale et recrutement
Modèle technocratique	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de recrutement externe • Mobilité systématique des managers • Objectivité des choix • Respect des procédures • Responsabilité de la hiérarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation formalisée • Préparation collective des décisions • Formation systématique au management

Source : La gestion de carrière (Erwan Bellard)²

Remarque :

Après étude de ces différents modèles de gestion des carrières, concernant ce travail sur la mobilité de l'entreprise SITA, le modèle baronique et technocratique seront plus utilisés parce

² Erwan BELLARD, la gestion de carrières, adapté de Gentil, 1991

que le premier prend en compte les compétences techniques ainsi que l'expérience, ce dont cette entreprise a besoin et le second prend en compte la mobilité, ce qui est le thème de cette étude.

Le modèle administratif n'est pas adapté pour SITA car il n'y a pas une gestion par grade et le concours n'est pas mis en avant.

B. L'importance de la gestion des carrières

Comme la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel. Les entreprises font face à une situation de plus en plus difficile :

- d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en ce qui concerne la gestion de leurs carrières en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise ;
- de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité et parfois des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation.

Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des Ressources Humaines (GRH).

Les théories traditionnelles ont développé des modèles dans lesquels la carrière est envisagée comme une évolution ascendante, gérée par l'entreprise. Or, des travaux plus récents ont montré que, dans le contexte économique actuel, la carrière envisagée comme un engagement de long terme dans une entreprise laisserait la place au développement de nouvelles carrières où le choix de l'individu occupe un rôle déterminant. Ces évolutions doivent être prises en compte par la Gestion des Ressources Humaines, en raison des enjeux pour les individus mais également pour les entreprises (Guérin et Wils, 1992). En effet, satisfaire les attentes des salariés en termes de carrière est un moyen d'atteindre certains objectifs organisationnels comme la qualité du travail, mais aussi l'implication des salariés en les récompensant de leurs efforts. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de connaître le sentiment des salariés par rapport à leur parcours professionnel.

Commençons par établir l'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise et les salariés et établir ses liens avec les différentes activités de la GRH.

1. Importance de la gestion des carrières pour l'entreprise et les salariés

La gestion des carrières a son importance dans toutes les structures de l'entreprise comme les autres fonctions des ressources humaines. Elle permet une autoévaluation, la détermination des possibilités de carrière, l'élaboration d'un projet personnel de carrière, etc.

Comme l'a mentionné Jean-Marie PERETTI dans son ouvrage Ressources Humaines et gestion des personnes : « la gestion de carrière est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et ses qualifications ».³

De profonds changements sont survenus concernant la carrière au cours des dernières décennies.

Le concept de succès de carrière a suscité depuis deux décennies un intérêt croissant au sein des organisations mais également au sein de la communauté scientifique. En effet, en raison de modifications économiques et organisationnelles, le déroulement des carrières a connu des changements profonds. La progression par promotion et évolution verticale n'est plus la norme et l'individu joue un rôle plus prépondérant dans son parcours professionnel. Dans ce contexte, la notion de succès de carrière a elle-même évolué. Si la dimension objective a fait l'objet de plus d'attention dans un premier temps, l'aspect subjectif a récemment connu un regain d'intérêt, notamment en raison de la place plus importante accordée au salarié dans la gestion et l'évaluation de sa carrière.

³ Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines et gestion des personnes, édition Vuibert,

Tableau 2 :

Titre : L'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise et les salariés

Pour les salariés	Pour l'entreprise
Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible	Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose
Pouvoir développer leurs compétences	Améliorer sa flexibilité
S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci	Mettre en place une relève de qualité
Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence...)	Renforcer sa culture
Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel.	Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : Adapté de G.Guérin et T. Wils, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », Revue de gestion des ressources humaines, n°5/6, 1993, p.13-30.

2. Les liens de la gestion des carrières avec les différentes activités de la gestion des Ressources Humaines

L'analyse des postes : alors que la planification des Ressources Humaines fournit un cadre général dans lequel s'insère la gestion des carrières, l'analyse des postes sert plutôt à déterminer les connaissances, les habiletés et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant.

La planification des Ressources Humaines : la détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de gestion des carrières est liée à la planification des Ressources Humaines. Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, des besoins en main-d'œuvre à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et des prévisions quant aux

ressources nécessaires pour combler les besoins. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérent, en raison des changements technologiques, des transformations touchant les employés et leurs habitudes de travail ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois en matière d'équité.

Le recrutement : lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service. A ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées. Dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une politique fermée, les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.

La sélection : l'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

La rémunération : elle croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or, les organisations qui sont aux prises avec des structures plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique, devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

L'évaluation du rendement : un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple, après avoir constaté l'existence d'écarts entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas est courant chez

les employés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement.

Le développement des compétences : cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs. Certaines recherches indiquent que les individus qui se sont engagés activement dans l'organisation de leur carrière réussissent mieux leur formation que les autres.

3. les pratiques de la gestion des carrières

Le processus de gestion des carrières dans les organisations est constitué de trois étapes : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

La planification consiste à informer d'abord les employés des possibilités de carrière existant dans l'organisation, puis à élaborer un plan de carrière.

La mise en œuvre du processus de carrière consiste d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière et, d'autre part à mettre en application des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à orienter leur carrière (programmes de formation, rotation d'emplois, etc.).

L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

Cela est synthétisé dans le tableau suivant :

Tableau 3 :

Titre : Typologie des pratiques de gestion des carrières

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Evaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Pians de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

Source : G.Guérin et T. Wils « la gestion des carrières : une typologie des pratiques »⁴

Remarque :

De la direction générale au salarié lui-même, plusieurs acteurs sont impliqués dans la gestion des carrières :

La direction générale, en définissant les stratégies de l'entreprise, détermine les compétences clés à développer et les différents besoins de l'entreprise. Les principaux responsables gèrent directement les parcours de certains salariés (postes clés, hauts potentiels) dans le cadre des comités de carrières ;

Le service RH fixe les règles et outils de la mobilité, les actions de formation et communique sur ce thème.

Les gestionnaires de carrières s'impliquent directement dans le suivi de certains salariés ;

Le manager ou supérieur hiérarchique direct élabore des projets, confie des missions, donne des responsabilités qui permettront au salarié de prouver et développer ses compétences, évalue, conseille sur les parcours et formations envisageables... Il est important qu'il soit formé aux différentes dimensions de son rôle de manager, en particulier dans le développement des carrières de ses subordonnés ;

⁴ : G.Guérin et T. Wils « la gestion des carrières : une typologie des pratiques »⁴, gestion-Revue internationale de gestion, vol.17, n°3, septembre 1992, p.48-63.

Enfin, le salarié lui-même, « propriétaire de sa carrière » doit s'informer, se former, développer ses compétences en fonction de l'évolution de l'emploi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : l'étude de la mobilité

A. La mobilité et la gestion des carrières

Avant toute chose, il faut savoir pourquoi a-t-on recours à la mobilité interne. A cela, il existe plusieurs raisons, comme par exemple:

Face à la concurrence accrue, aux difficultés de recrutement, aux départs des agents et un besoin constant d'adaptation (évolution réglementaire, modernisation des relations administré /administration, évolution technologique) les employeurs doivent mettre en œuvre des dispositifs de ressources humaines attrayants. Puis, il y a aussi une stratégie de fidélisation du personnel, une sollicitation plus fréquente des agents. Le recours à la mobilité interne est aussi basé sur l'augmentation du niveau de formation des jeunes recrutés avec volonté de changement des agents, désir d'évolution professionnelle et nécessité de proposer aux agents des parcours professionnels attrayants, fondés sur l'acquisition de compétences.

Le concept de mobilité recouvre des champs multiples et renvoie à des pratiques managériales très différentes. La mobilité du travail a, en effet, été étudiée sous différents angles à travers de nombreuses disciplines scientifiques. L'économie tout d'abord a cherché à étudier les flux de main d'œuvre à l'échelle internationale afin de déterminer l'existence d'externalités liées à la mobilité professionnelle et géographique. D'autres économistes se sont intéressés aux conséquences de la mobilité en termes de capital humain. En psychologie du travail, des chercheurs se sont intéressés à la mobilité et aux changements du contenu du travail comme facteur de stress. Par ailleurs, des sociologues ont étudié la mobilité en termes de migration de population et d'aménagement du territoire. Ainsi, la mobilité est un concept par nature transversal, étudié sous différentes formes. (*Voir annexe I*)

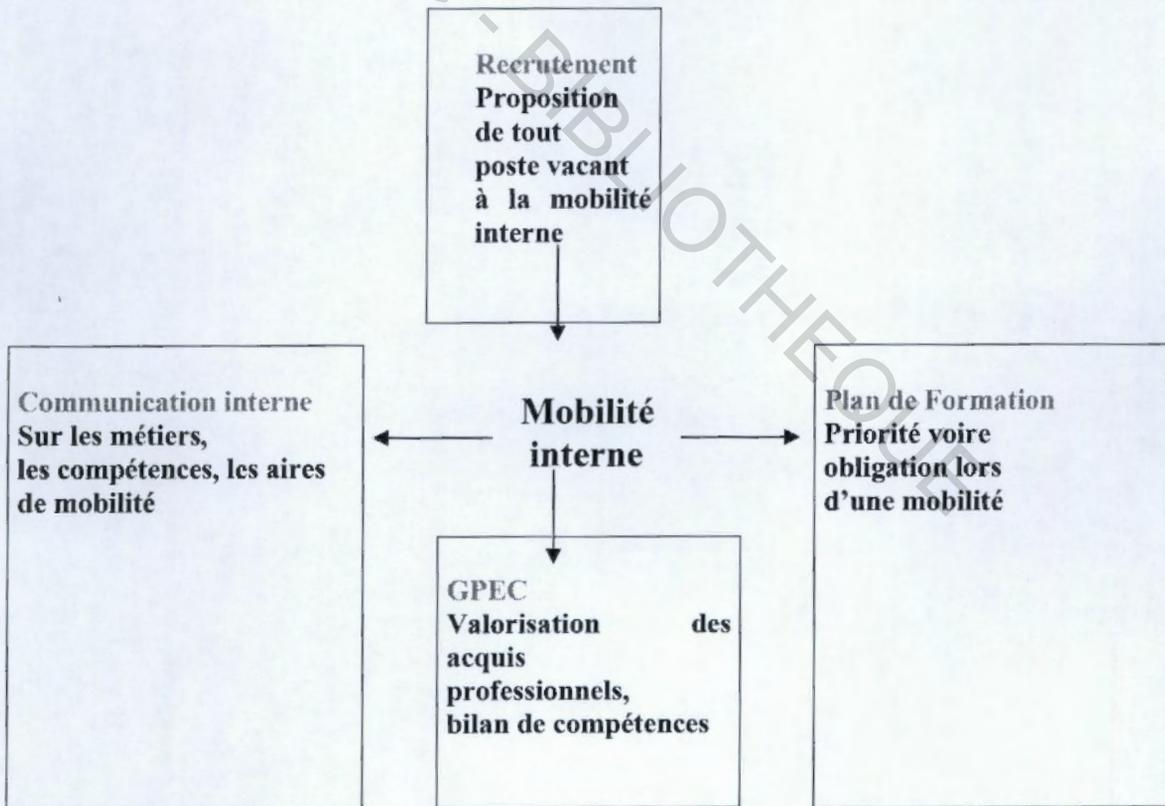
En gestion des ressources humaines, de nombreux auteurs se sont intéressés à la mobilité en tant que modalité de la gestion des carrières. Mais, là encore, ce n'est pas l'unique façon d'appréhender la mobilité. Elle peut également s'apprécier sous l'angle de la gestion des compétences, du recrutement interne, du dialogue social, notamment lors des reclassements de salariés (cas de SITA)... Au-delà du concept, la mobilité renvoie à des multiples réalités. Ainsi, au niveau de la perception et de la connotation des termes qui gravitent autour de la mobilité, on trouve des disparités immenses. Il est remarquable de constater que la notion de carrière, qui laisse présager des perspectives de promotion, est connotée positivement. En supposant une idée de changement et de remise en cause, la mobilité est davantage connotée négativement. Mais cette image négative ne concerne pas tous les individus, certains

recherchent même des structures organisationnelles favorisant les pratiques de mobilité. La mobilité est ambivalente à bien des niveaux ; elle peut être désirée ou subie, objective ou subjective, de court terme ou de long terme. Elle correspond à chaque fois à des réalités différentes.

La mobilité est la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement, à changer de place. En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi. On dit d'une personne qu'elle est mobile si elle accepte un nouvel emploi dans son entreprise ou dans une autre. On voit apparaître la distinction entre mobilité interne et externe suivant le franchissement de la frontière de l'entreprise. Aussi, elle s'appuie sur les autres fonctions Ressources Humaines (RH) de l'entreprise comme le recrutement, la communication interne, le plan de formation et la gestion des carrières et des compétences, le schéma ci-dessous nous le montre clairement :

Schéma 1 :

Titre : Schéma du lien entre la mobilité interne et les autres fonctions de l'entreprise



Source : COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série n°4, page 6

Puisque nous nous intéressons particulièrement à la mobilité interne, il est nécessaire de comprendre les différentes formes qu'elle peut revêtir. Parmi les typologies existant sur le sujet, celle de Dany & Livian⁵ nous paraît précise et complète. Elle distingue cinq grands types de mobilité interne en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique, de la transformation dans le contenu de l'emploi, et du lieu d'exercice de l'activité.

- Mobilité verticale ou catégorielle : il s'agit d'un mouvement ascendant ou descendant le long de la ligne hiérarchique ; un mouvement vers le haut associé à un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité correspond à une promotion. La promotion est généralement sanctionnée par un changement de catégorie, de grade ou de classification et assortie d'une augmentation de la rémunération. La plupart des auteurs comme Deffayet et Van Heems (1995) incluent dans le concept de mobilité ascendante une dimension hiérarchique, fonctionnelle et pécuniaire.
- Mobilité horizontale : changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de salaire ou de responsabilité ; ce changement nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant ou tout du moins pas de la même façon. C'est à ce titre que la mobilité horizontale s'inscrit généralement dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines ; on distingue deux formes majeures :
 - Mobilité d'environnement : même contenu de métier et même niveau de responsabilité mais dans un univers professionnel différent
 - Mobilité fonctionnelle : changement de métier ou fonction mais à même niveau hiérarchique.
- Mobilité de reconversion : mouvement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière.
- Mobilité géographique nationale : le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail ou dans une autre équipe sur le territoire national. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation.
- Mobilité géographique internationale : changement de localisation du travail à l'échelle internationale ; il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

Ainsi, la mobilité s'accompagne de la gestion des carrières car sans cette dernière, on ne pourrait pas savoir quel salarié est susceptible d'occuper un poste bien défini et surtout elle

⁵ Dany F. and Livian Y.-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert, pp. 73-78.

doit tenir compte des carrières en respectant des critères d'équité (non-discrimination) et de transparence, de l'équilibre travail-famille et aussi d'offrir un travail épanouissant et des possibilités de croissance.

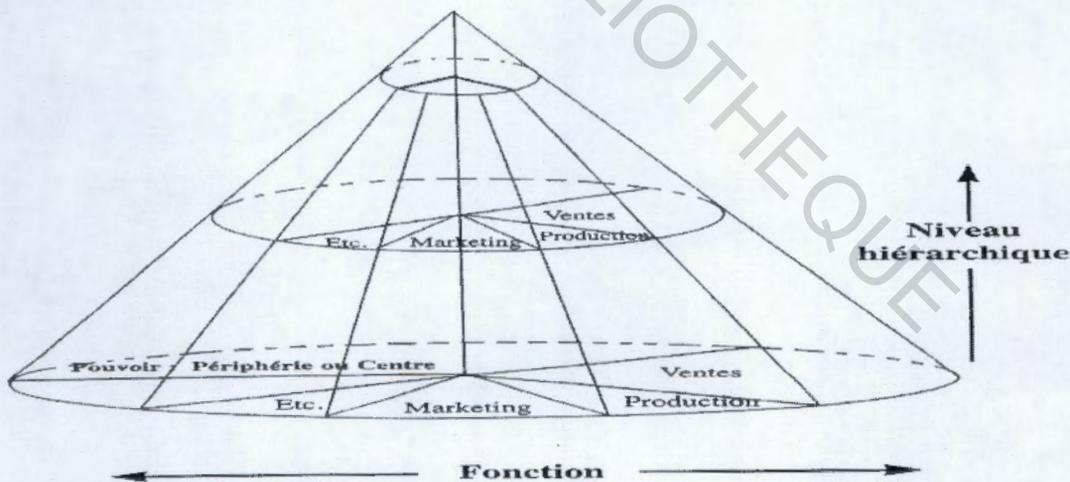
On peut distinguer une influence des caractéristiques sociétales et organisationnelles sur la carrière comme les facteurs internes à l'entreprise (taille, croissance, valeurs, stratégie,...); les facteurs externes (situation économique, évolutions technologiques,...); les facteurs sociétaux (aspirations socioculturelles, démographie, système éducatif,...).

Les travaux de Schein sur la mobilité vont plus loin que ceux des autres auteurs et mettent l'accent sur une dimension propre à la mobilité, la dimension radiale. Cette dimension radiale de la mobilité est relative à la notion de pouvoir et d'influence du salarié, acteur dans la construction de sa carrière. Elle correspond au rapprochement des salariés vers les centres de pouvoir des organisations. Schein propose ainsi d'appréhender les mouvements de personnel dans un « cône de mobilité » qui prend en compte trois dimensions de la mobilité : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle.

Schéma 2 :

Titre : Modèle tridimensionnel d'une organisation d'après Schein

Cône de mobilité : Modèle tridimensionnel d'une organisation



Source : d'après Schein, 1971, p. 404.

Source : Schein, 1971, page 404.⁶

⁶ SCHEIN, E., The Individual, the Organization and the Career : a Conceptual Scheme, Journal of Applied Behavioral Science, 1971, vol. 7, n°4, page 404

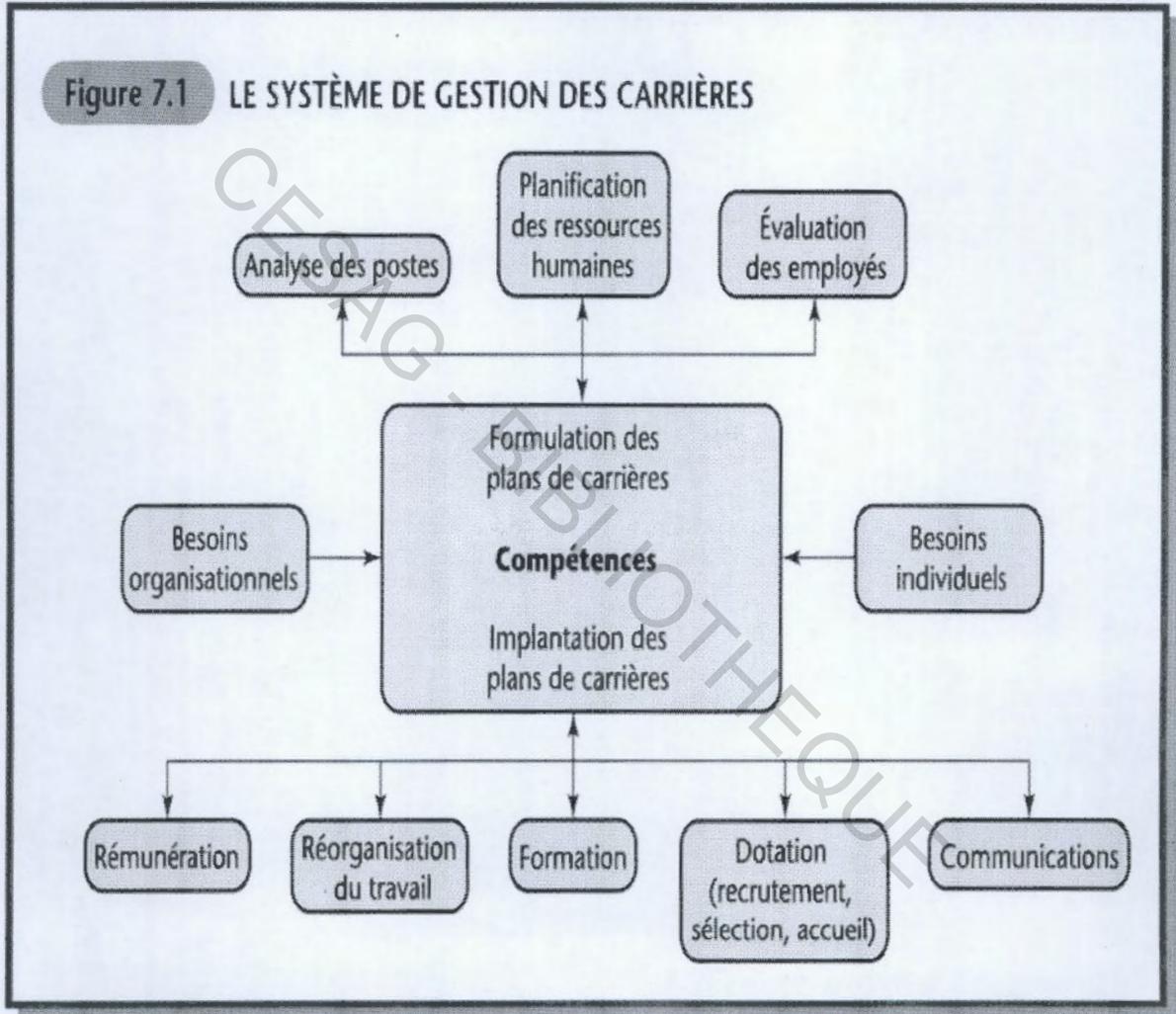
Remarque : il ne faudrait pas que la mobilité entraîne une frustration, un isolement, un stress ou encore un découragement.

Car, il se peut que dans certains cas la mobilité ne soit pas volontaire ; et cela résulte d'une mauvaise gestion des carrières et même d'un manque de communication.

Le schéma ci-après montre clairement le processus de la gestion des carrières :

Schéma 3 :

Titre : schéma sur le système de gestion des carrières



Source : Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*⁷

⁷ Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 2004, p. 283-314 (chapitre 7).

B. Les outils de la gestion des carrières et des mobilités

Il existe différents outils pour la gestion des carrières et des mobilités. Notamment nous avons :

La pratique "de base" qui consiste à faire des entretiens d'évaluation avec la hiérarchie et aussi les entretiens d'évolution professionnelle ou entretiens d'orientation évolution avec la direction des Ressources Humaines ou autre gestionnaire. *(Voir annexe VI).*

Ces entretiens visent les objectifs suivants :

- Fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation ou d'une formation ;
- Servir de base à la décision d'augmentation de salaire, lorsque la politique salariale prévoit des rémunérations différentes pour des performances différentes ;
- Relever les points forts et les points faibles et juger les corrections à apporter ;
- Favoriser la meilleure connaissance des individus et préciser les opinions sur les individus et ce que l'on attend d'eux.

Les facteurs appréciés sont en général les suivants : qualité de travail, sens de planification, sens de l'organisation, sens du contrôle, jugement, leadership, esprit de décision, motivation, communication écrite, communication orale, esprit d'initiative...

Les degrés d'évaluation : insuffisant, passable, bon, très bon, excellent.

Il existe des dispositifs à l'initiative de l'entreprise que peuvent être les revues de personnel ou comités de carrières et les organigrammes de remplacement ou plans de succession.

Et des outils à l'initiative individuelle que sont les cartes des métiers, les articles dans le journal interne sur les métiers et sur les mobilités, la bourse d'emplois ou diffusion des postes l'entretien d'orientation évolution avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) ou autre gestionnaire et les forums métiers.

Les profils de poste sont des outils fondamentaux pour toute gestion des ressources humaines. Ils permettent de repérer les compétences requises pour un poste de travail donné. *(Voir annexe VII).*

Une cartographie des métiers est à élaborer et à diffuser :

Elaborer une cartographie des métiers c'est mettre en place dans les schémas les plus aboutis un groupe de travail composé de membres de la DRH, de l'encadrement, du personnel, voire

d'un ou deux experts ; ce groupe de travail devra effectuer un recensement et une liste exhaustive de l'ensemble des métiers existants.

Diffuser cette cartographie :

Les technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui de diffuser largement de l'information et d'être en prise directe avec l'ensemble du personnel.

Cette cartographie des métiers doit être connue et devenir un outil de gestion de carrière pour le personnel.

Par contre des problèmes peuvent se poser si ces outils ne sont pas bien ficelés. On rencontre en général les cas de figures suivants :

- Le cas de l'entreprise qui n'a pas la possibilité de faire progresser tout le monde en raison de son organigramme, de sa taille, de son équipe... alors que ses salariés sont demandeurs d'évolution verticale.
- Le cas de l'entreprise qui a les outils pour mettre en œuvre une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Le risque, c'est d'avoir de bons outils sur le papier mais inopérants en réalité parce que non accompagnés d'un management global adéquat : un encadrement qui joue un vrai rôle de développeur, système d'appréciation crédible et efficace.

Aussi, les outils en amont doivent bien tenir la route. Il faut notamment que les emplois soient bien décrits, que la classification soit pertinente, que l'appréciation des performances soit régulière et efficace ou encore bien connaître sa pyramide des âges.

Remarque : Une cartographie peut être établie de manière partielle, à la faveur d'une réorganisation de service, d'un déménagement.

C. Les enjeux de la mobilité

Dans un contexte où la conservation des talents, la fidélisation des salariés sont des problématiques primordiales, et où les métiers d'un même organisme évoluent de plus en plus rapidement, il est indispensable pour SITA de tirer le meilleur avantage de son marché interne.

Ainsi, en ce qui concerne SITA, trois enjeux paraissent important pour la mobilité interne ; à savoir un enjeu stratégique, structurel et social.

Un enjeu stratégique, puisque la mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des Ressources Humaines à long terme. En effet, elle nécessite que SITA connaisse mieux les compétences de ses collaborateurs, et elle leur permet de ce fait, d'être en mesure de

redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins en compétences. Mais ses bienfaits vont bien au delà de cette seule maîtrise du redéploiement. La mobilité encourage l'apprentissage et la formation, et favorise ainsi d'une part la pluridisciplinarité, d'autre part la capitalisation des connaissances en permettant les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire, la confrontation des pratiques professionnelles... Elle permet également de fidéliser davantage les salariés et de maintenir la motivation (et donc la performance), en évitant la lassitude sur le poste et l'impression de stagnation. Enfin, les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer leurs ressources humaines, en déplaçant par exemple des salariés vers des zones géographiques (le cas pour SITA) ou des métiers sous dotés. Elles améliorent ainsi leur compétitivité et le service client. Maîtriser la gestion de la mobilité interne devient donc un atout stratégique pour la compétitivité de SITA.

Un enjeu structurel, ensuite, pour tirer un avantage du marché interne du travail, SITA doit mettre en place les outils et procédures permettant une dynamique de mobilité. Cette mise en place passe par une transparence du marché interne, par exemple via le développement de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Le résultat est double : pour l'entreprise, elle a une meilleure visibilité sur les compétences des salariés qu'elle emploie déjà et pour le salarié, on peut constater une facilitation de la gestion de sa carrière principalement au niveau de l'information disponible, mais également grâce au suivi apporté par l'entreprise.

Un enjeu social enfin, puisque la mobilité présente de nombreux attraits pour le salarié, à la fois au niveau de son implication dans l'entreprise, de ses gains financiers et de sa carrière. En effet, la mobilité est reconnue pour être une des pratiques les plus largement utilisées dans le cadre de la gestion de carrière : elle facilite non seulement la progression des hauts potentiels (apprentissage sur plusieurs postes, construction de leur réseau, partage des valeurs de l'entreprise...) mais elle joue également un rôle d'ascenseur social en ouvrant de nouvelles perspectives au personnel de production ou aux salariés en stagnation professionnelle. Mais au-delà de la seule gestion de carrière, cette possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise également la motivation des salariés, ainsi que leur employabilité. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir à subir le risque d'être confronté au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel.

1. Les effets attendus de la mobilité interne

Pour l'entreprise : génératrice de valeur ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décloisonnement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agents directement opérationnels dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leur environnement.

Pour pourvoir un poste, la mobilité interne est moins chère que le recrutement externe. Elle permet de faire évoluer les compétences et les carrières, et renforce l'attractivité de l'entreprise

Un des avantages de la mobilité interne est qu'on dispose déjà d'informations sur le candidat. L'entreprise connaît son candidat et peut donc apprécier son potentiel. Dans le même sens, le candidat a, en outre, la connaissance de l'entreprise et de sa culture et n'a donc pas besoin d'une période d'adaptation. Par ailleurs, la mobilité favorise et renforce le développement de l'employabilité du personnel. Elle peut donc accompagner la vision stratégique de l'entreprise et contribuer à un meilleur pilotage des changements.

Pour le salarié, elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.

Le salarié est devenu un acteur à part entière de sa carrière, devant veiller à des opportunités d'évolution en interne comme en externe, favorisant le développement permanent de ses compétences en fonction du marché du travail et de l'évolution des métiers.

Elle permet aussi de développer une confiance en soi et un meilleur rendement dans le travail avec plus d'efficacité compte tenu de la motivation qu'entraîne la politique de mobilité.

Pour le supérieur hiérarchique qui en bénéficie, elle peut être synonyme d'efficacité, d'apport de « sang neuf ». Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

Enfin, la mobilité permet de sortir de situations conflictuelles, de gérer les agents indisponibles de façon temporaire ou définitive à un poste de travail.

2. Les clauses de la mobilité

La clause de mobilité est une clause par laquelle un salarié s'engage à accepter un éventuel changement de son lieu de travail.

Tout d'abord pour qu'une mobilité soit effective, il faut au préalable une « clause de mobilité » dans le contrat de travail pour pouvoir l'appliquer. Au moment de l'accord et de la signature du contrat de travail, le salarié accepte la clause de mobilité et les modalités qui vont avec.

Mais aussi, même en l'absence de clause de mobilité dans le contrat de travail, une clause de mobilité instituée par une convention collective peut s'imposer à condition que cette modification de la convention collective ait été notifiée.

Lorsqu'il rédige une clause de mobilité dans un contrat de travail, l'employeur doit veiller à respecter plusieurs critères. En effet, elle n'est valable que si elle est indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et si elle est proportionnée au but recherché.

Même lorsqu'elle est prévue par le contrat ou la convention collective, la clause de mobilité ne doit pas être mise en œuvre de manière abusive ou déloyale par l'employeur : délai de prévenance insuffisant lors de son application, utilisation de la clause dans un but autre que l'intérêt de l'entreprise...

Lorsque l'employeur rédige une clause de mobilité dans un contrat de travail, il doit veiller à respecter plusieurs critères. Cela dit, elle n'est valable que si elle est indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et si elle est proportionnée. Dans ce cadre, la jurisprudence exige que la clause de mobilité définisse de façon précise sa zone géographique d'application. Cette zone géographique doit être exposée clairement dans la clause. Un employeur ne peut pas se contenter d'indiquer qu'il pourra, par exemple, muter le salarié dans toutes les zones géographiques où il exerce son activité. Dans ce cas, la zone concernée ne peut pas être clairement et précisément envisagée par le salarié. Si l'on prend l'exemple d'un salarié travaillant en France, cela signifie que l'employeur doit lister deux ou trois sites sur lequel il est implanté et déterminer précisément les zones géographiques.

De même, l'employeur ne peut pas prévoir qu'il se réserve le droit de muter le salarié dans tout nouvel établissement que l'entreprise souhaiterait implanter. Ainsi, ce type de clause laisserait trop de pouvoir à l'employeur, lequel pourrait, de fait, unilatéralement étendre la portée de la clause de mobilité en ouvrant un établissement où il le souhaite.

En guise d'exemple prenons le cas suivant :

Un salarié est embauché par une société d'envergure nationale. Son lieu de travail est fixé à Montpellier. Mais le contrat de travail prévoit une clause de mobilité selon laquelle le secteur d'activité du salarié pourrait être modifié pour des raisons d'organisation et de bon fonctionnement de l'entreprise.

Quelques années plus tard, l'employeur propose au salarié d'être nommé dans le secteur de Perpignan. Suite au refus du salarié, l'employeur décide de le licencier pour refus d'application de la clause de mobilité.

Considérant qu'il s'agit d'une modification de son contrat de travail, le salarié saisit la juridiction concernée. Il demande des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Ce que disent les juges :

Les juges considèrent que la clause de mobilité ne comporte aucune définition précise de sa zone géographique d'application. Dès lors, les juges estiment qu'une telle clause est nulle⁸.

Dans les clauses de mobilité, il peut y avoir aussi le congé de mobilité qui est ouvert aux entreprises d'au moins 1000 salariés ayant conclu un accord GPEC.

Son objectif est de favoriser le retour à un emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail dans l'entreprise ou à l'extérieur.

Le congé de mobilité est pris pendant la période de préavis que le salarié est dispensé d'exécuter. Lorsque la durée du congé excède celle du préavis, le terme de celui-ci est reporté jusqu'à la fin du congé de mobilité.

Lorsque la volonté de changer est exprimée : la demande de mobilité passe par une démarche officielle. Elle doit être accompagnée dans un climat de confiance entre l'agent et son encadrement, entre l'agent et la Direction des Ressources humaines. Une demande de changement, ce n'est pas changer obligatoirement de poste ou de métier tout de suite. Il faut gérer ce moment qui peut durer quelques temps.

A la prise de poste, la mobilité constitue un défi pour l'agent, une remise en question qui peut déclencher des appréhensions. La Direction des RH en lien avec le service d'accueil se doit d'être présente et à l'écoute de ses inquiétudes.

Tout au long de sa carrière : construire son parcours professionnel, c'est établir avec sa hiérarchie et en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines des relations

⁸ Source: juritravail.com

permettant de mettre en œuvre son projet professionnel (une progression dans la technicité, la prise de responsabilité,...).

Cela étant, il est important de connaître la structure de l'entreprise étudiée ainsi que ses différents résultants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE
DE L'ETUDE**

PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

A. Historique de l'entreprise

Suez Environnement, précédemment nommée Lyonnaise des eaux, est le deuxième groupe mondial dans les domaines de la gestion de l'eau et des solides derrière Veolia Environnement. Au 31 décembre 2011, Suez Environnement publiait un chiffre d'affaires de 101.338.904 millions d'euros.

Ses principales filiales sont :

- SITA pour le cycle des déchets (déroulement du stage)
- Degrémont (conception, construction et exploitation d'usines de traitement d'eau),
- Le bureau d'études SAFEGE,
- Ondeo Industrial Solutions
- La Lyonnaise des Eaux pour le cycle de l'eau en France

En 1919, SITA était une entreprise familiale nommée « Société Industrielle des Transports Automobiles », puis au fil des années après vente, elle est devenue une filiale du groupe Suez Environnement et est spécialisée dans les traitements des déchets ; mais le nom SITA a été maintenu.

Sita est partenaire de près de 64 000 clients industriels et commerciaux en France. Elle compte 192 centres de tri et de recyclage, 36 installations de valorisation énergétique des déchets non dangereux, 74 plates-formes de compostage, 90 installations de stockage de déchets ultimes, 20 installations de traitement et de valorisation des déchets dangereux et enfin 12 plateformes de valorisation en co-incinération.

SITA est une société anonyme à établissement multiples avec notamment trois (3) pôles :

- SITA RECYCLAGE (valorisation matière, déconstruction et démantèlement)
- SITA AMI (Assainissement et Maintenance Industrielle)
- SITA SPECIALITES (valorisation et élimination des déchets dangereux)

On peut observer l'historique avec les informations ci-dessous :

- 1880 : Création de la société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage
- 1919 : Création de la Société Industrielle des Transports Automobiles (SITA)
- 1939 : Création de Degrémont
- 1971 : Lyonnaise des Eaux devient actionnaire majoritaire de Degrémont et prend une participation dans SITA
- 1974 : La Compagnie Financière de Suez devient actionnaire majoritaire de Lyonnaise des Eaux
- 1991 : Partenariat avec General de Aguas de Barcelona (AGBAR)
- 1997 : Création de SUEZ Lyonnaise des Eaux suite à la fusion de la Lyonnaise des Eaux avec la Compagnie financière de Suez
- 2000 : SUEZ Lyonnaise des Eaux acquiert 100 % de SITA
- 2002 : Regroupement des activités de SUEZ dans l'eau et les déchets

Le groupe Suez Environnement est présent dans les cinq continents : l'Europe, l'Afrique, l'Amérique, l'Asie et l'Océanie à travers les pays comme par exemple la Suède, la Finlande, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Italie, le Maroc, les Etats-Unis, l'Inde, l'Australie, Shanghai, etc.

Le groupe dispose d'une politique de développement durable depuis 2005 avec pour ambitions de :

- Mieux comprendre et anticiper les demandes des clients et des parties prenantes ;
- Générer de la croissance organique ;
- Renforcer les actions du Groupe et des filiales en matière de développement durable
- Mettre en valeur les actions de l'entreprise dans ce domaine. Un rapport est présenté chaque année au service rapport GRI (Global Reporting Initiative). (Voir annexe III)

B. Les activités de SITA

Face à la croissance du volume de déchets domestiques et industriels générés dans les pays occidentaux, il devient de plus en plus nécessaire de collecter, de traiter et de valoriser les déchets. C'est pourquoi le groupe Suez Environnement s'est positionné sur l'ensemble des métiers de la gestion des déchets (hors déchets radioactifs) pour en maîtriser la valorisation.

SITA a pour principales activités la collecte, le traitement, la valorisation des déchets ménagers et industriels. Mais aussi :

- La valorisation de la matière collectée avec la production de matériaux recyclés comme le plastique. SITA a conclu un accord avec Evian Volvic (compagnie d'eau minérale) en 2009 pour intégrer progressivement jusqu'à 50 % de PET (Polyéthylène Téréphtalate) recyclé dans ses bouteilles dès 2010 ;
- La valorisation énergétique avec la production d'énergie par incinération des déchets domestiques collectés. L'unité de valorisation SITA de Passy (région de France) par exemple produit, grâce à l'incinération des déchets, 22 000 MWh (mégawattheure) par an, soit l'équivalent des besoins en éclairage d'un village de 30 000 habitants pendant un an ;
- La valorisation biologique avec la production de compost. Les stations de compostage conçues par la filiale Terralys produisent à partir de boues et de déchets verts un compost normalisé utilisé par les collectivités locales.

Remarque : selon leur nature, les déchets sont valorisés en matières premières recyclées, en engrais ou en énergie électrique et thermique. Ce qui ne peut pas être valorisé doit être éliminé par des professionnels qualifiés dans des centres de traitement ou de stockage adaptés.

Mis à part les activités de SITA qui est une filiale du groupe Suez Environnement, ce dernier aussi dans le domaine des déchets, a pour principales activités :

- la collecte des déchets de toute nature et la propreté urbaine,
- le tri et le prétraitement des déchets,
- le recyclage, la valorisation matière, biologique et énergétique des déchets valorisables,
- l'élimination par incinération ou enfouissement des déchets résiduels,
- la dépollution et la réhabilitation de sites et sols pollués et le traitement et la valorisation de boues.

Sur le plan de la gestion des Ressources Humaines, les activités principales étant :

- La gestion développement RH (piloter le développement des ressources humaines et la gestion des compétences, superviser la gestion administrative du personnel, élaborer

avec la direction générale la politique et le budget RH et surtout veiller à leur application dans le respect de la stratégie de l'entreprise) ;

- La législation sociale (conseiller et assister les opérationnels en matière de législation sociale, de gestion de la paie, d'administration du personnel, veiller aux conditions générales de travail et à l'application de la législation sociale et des procédures internes pour son périmètre d'action) ;
- Les relations sociales (piloter et animer les relations avec les institutions représentatives du personnel.

C. Le personnel de SITA

Les métiers de SITA sont humainement et techniquement riches d'expériences. La communauté des collaborateurs repose sur des valeurs qui, portées par tous, permettent d'atteindre ensemble les objectifs fixés. L'innovation, le respect, le professionnalisme et la transparence ne sont pas de vains mots. Ils fondent une identité et président à toutes les actions. Les hommes et les femmes qui travaillent pour SITA constituent le moteur de la réussite. C'est pourquoi SITA privilégie leur progression professionnelle dans le cadre d'une collaboration constructive.

Le groupe Suez Environnement en 2011 employait près de 80.000 collaborateurs. Et SITA en comptait près de 20.000 en 2010 avec un chiffre d'affaire de 101.338.904 million d'euros et 18 millions de tonnes de déchets traités.

En ce qui concerne SITA, il ya environ 120 salariés pour le siège pour le pôle traitement des déchets (déroulement du stage) et 350 salariés pour les différents sites (*voir annexe IV*).

Il ya plusieurs sites pour le pôle traitement répartis dans la région de l'Île de France.

Il y a différents niveaux pour qualifier le personnel cadre et assimilé cadre (TAM), et les employés et ouvriers.

Le personnel de SITA peut bénéficier des avantages accordés par le C.E (Comité d'Entreprise qui bénéficie d'une subvention de 2.40% de la masse salariale) ainsi que leur conjoint et leurs enfants. (*Voir annexe V*).

Le C.E prend en compte les voyages, les séjours/locations, les parcs d'attractions, les spectacles, le cinéma... et participe à hauteur de 50% pour les imposables et 40% pour les non imposables. Aussi, il donne des primes exceptionnelles comme les naissances (80 euros de bons d'achat par enfant né en France), les départs à la retraite (200 euros en bons d'achats), la

rentrée scolaire (80 euros en bons d'achat pour les enfants scolarisés dans la limite de 16 ans d'âge), les fêtes de fin d'année (les salariés reçoivent au choix un colis gourmand ou un montant en bons d'achat) et aussi, en juin une distribution gratuite aux salariés de chèques vacances.

A noter que dans les entreprises de plus de 50 salariés la loi exige la mise en place d'un comité d'établissement dont le rôle est économique (résultat de l'entreprise, embauche des salariés, formation et licenciement).

Le personnel peut acquérir des actions de Suez Environnement à des conditions préférentielles, que l'on appelle « l'offre SHARING ». (Voir annexe V).

D. Volet syndical au sein de l'entreprise SITA :

La loi du 20 août 2008 portant sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail a considérablement modifié le paysage syndical. Seules les organisations syndicales ayant recueilli 10% des suffrages valablement exprimés sont déclarés représentatifs au sein de l'entreprise. Aux dernières élections professionnelles, seules quatre organisations ont été déclarées représentatives.

Les salariés de SITA du siège ont adhéré à un important syndicat nommé CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail) qui est le deuxième plus grand syndicat de France. Son rôle étant de défendre l'intérêt des salariés ainsi que de négocier et signer les accords.

Le délégué syndical représente le syndicat au sein de SITA Ile de France.

Avant toute prise de décision les instances représentatives du personnel sont consultées. A ce titre les élus peuvent donner un avis sur les décisions que la direction compte prendre et éventuellement s'y opposer si ces décisions ne vont pas dans l'intérêt des salariés.

Et ainsi, parfois peuvent saisir les juridictions compétentes en cas de licenciement ou des suppressions de postes.

Il y a aussi, des réunions d'informations pour le personnel de SITA soit par service soit pour l'ensemble du personnel au nom du « droit d'expression des salariés ».

Remarque : Après cela, SITA dispose d'un outil rapide et pratique dans lequel les salariés (de même que les personnes externes voulant postuler pour un poste) peuvent postuler pour un mouvement dans l'entreprise. Cet outil se trouve sur le net et accessible à tous les salariés du groupe sur le site du groupe Suez Environnement. On y trouve une rubrique « carrières »

dans laquelle on peut mettre son dossier et sa demande. Les dossiers se mettent automatiquement sur le site interne de l'entreprise (logiciel) auquel seul le service Ressources Humaines du groupe a accès même à l'étranger car SITA est présente dans plusieurs pays.

Ce site interne est un logiciel qu'on appelle « Recrut-Soft » qui recense en même temps tous les dossiers (internes et externes) et les Ressources Humaines peuvent à n'importe quel moment prendre un CV (s'il y a le profil correspondant) pour un poste ou un stage.

NB: Sur le site public (externe) du groupe Suez Environnement, tous les salariés peuvent postuler que ce soit pour un CDD, un CDI, une alternance ou encore un stage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Présentation des résultats de l'étude

A. La politique de mobilité chez SITA

1. facteurs positifs de la mobilité

La mobilité présente des facteurs positifs sur plusieurs plans au sein de SITA notamment sur la performance, la fidélisation ainsi que l'évolution. La mobilité est beaucoup utilisée à SITA surtout sur les sites pour les salariés qui après visite médicale ne peuvent plus exercer dans leurs fonctions respectives. Cela amène à changer de poste. (*Annexe II*).

Un point essentiel sur la mobilité de SITA est qu'elle permet un partage des richesses et connaissances au sein du groupe et aussi elle représente une évolution pour les salariés.

Tout d'abord prenons l'exemple d'un portrait de mobilité d'un salarié de l'entreprise SITA :

Pour illustrer cette partie, nous prendrons l'exemple d'un salarié qui est en poste depuis le 1^{er} juillet 2010 grâce à une précédente expérience dans une société basée dans le sud de la France. Ainsi, ce salarié connaissait déjà le monde des déchets lorsqu'il a intégré SITA en 2006. Engagé comme Assistant au Bureau d'études, il s'est très rapidement familiarisé avec la gestion administrative des appels d'offres. Au bout de trois ans, fort de l'expérience acquise et poussée par son goût du terrain, il a souhaité évoluer vers un poste au plus près de l'exploitation. Quitter le siège de la région pour intégrer une agence de collectivités s'inscrivait de plus dans son souhait de « passer de l'autre côté de la barrière et participer à la mise en œuvre de l'après contrat ».

Cela constitue un bel exemple d'intégration et de mobilité au sein de SITA.

Source : Synergies (le journal des collaborateurs, Juillet 2011)

❖ La mobilité comme facteur de performance

La mobilité interne est source de performance à plusieurs niveaux. Les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés » qui représentent des

Chapitre 2 : Présentation des résultats de l'étude

A. La politique de mobilité chez SITA

1. facteurs positifs de la mobilité

La mobilité présente des facteurs positifs sur plusieurs plans au sein de SITA notamment sur la performance, la fidélisation ainsi que l'évolution. La mobilité est beaucoup utilisée à SITA surtout sur les sites pour les salariés qui après visite médicale ne peuvent plus exercer dans leurs fonctions respectives. Cela amène à changer de poste. (*Annexe II*).

Un point essentiel sur la mobilité de SITA est qu'elle permet un partage des richesses et connaissances au sein du groupe et aussi elle représente une évolution pour les salariés.

Tout d'abord prenons l'exemple d'un portrait de mobilité d'un salarié de l'entreprise SITA :

Pour illustrer cette partie, nous prendrons l'exemple d'un salarié qui est en poste depuis le 1^{er} juillet 2010 grâce à une précédente expérience dans une société basée dans le sud de la France. Ainsi, ce salarié connaissait déjà le monde des déchets lorsqu'il a intégré SITA en 2006. Engagé comme Assistant au Bureau d'études, il s'est très rapidement familiarisé avec la gestion administrative des appels d'offres. Au bout de trois ans, fort de l'expérience acquise et poussée par son goût du terrain, il a souhaité évoluer vers un poste au plus près de l'exploitation. Quitter le siège de la région pour intégrer une agence de collectivités s'inscrivait de plus dans son souhait de « passer de l'autre côté de la barrière et participer à la mise en œuvre de l'après contrat ».

Cela constitue un bel exemple d'intégration et de mobilité au sein de SITA.

Source : Synergies (le journal des collaborateurs, Juillet 2011)

❖ La mobilité comme facteur de performance

La mobilité interne est source de performance à plusieurs niveaux. Les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés » qui représentent des

actifs stratégiques pour les entreprises. Les entreprises doivent donc savoir lutter contre la fuite des compétences ; la fidélisation ainsi que la mobilité interne deviennent des atouts stratégiques pour retenir les individus sources de performance. La mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance.

Cela étant, compétence et performance vont de paire, donc on peut dire qu'une compétence est définie comme une connaissance mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité. La compétence englobe la savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Ainsi, les compétences se révèlent à travers l'activité professionnelle.

Ceci veut dire que la compétence peut être facteur de mobilité et de fidélisation car ici on parle de capital humain.

Ce qui conduit à une politique de fidélisation.

❖ La mobilité comme facteur de fidélisation

La question principale pour l'entreprise concernée est de savoir comment inciter à la mobilité tout en s'assurant que les salariés restent fidèles. Nous allons essayer de comprendre en quoi est-ce si important pour SITA.

En effet, il ne faudrait pas qu'après une formation, le salarié décide d'aller vers une autre entreprise. L'employeur doit donc fidéliser les salariés ayant bénéficié d'une formation pendant un laps de temps minimum.

Il est remarquable de constater que si SITA a intérêt à investir dans des compétences spécifiques, elle a aussi intérêt à fidéliser des compétences plus difficilement trouvables. C'est pourquoi, certaines catégories de salariés peu qualifiés mais dotés de compétences spécifiques se voient concernées par des politiques de fidélisation. Ces dernières ne sont pas uniquement réservées aux cadres et englobent tous les salariés possédant des compétences jugées, à un certain moment, comme étant stratégiques.

La mobilité est un facteur de fidélisation dans la mesure où elle favorise la motivation, la reconnaissance, et améliore la cohésion au sein de l'entreprise concernée.

❖ La mobilité comme facteur d'évolution

La première caractéristique d'une politique de mobilité est le recours au recrutement interne. Or, l'intérêt de recruter en interne par rapport au recours au marché externe se mesure en termes d'économies de coût de transaction. Lorsque l'entreprise privilégie la mobilité interne

pour pourvoir un poste, elle a l'avantage de connaître le salarié au niveau de ses qualités, ses compétences, sa façon de travailler... et ainsi de permettre une évolution professionnelle.

A cela s'ajoute le fait que, pour beaucoup de salariés, une mobilité interne est à la fois une marque de confiance et l'occasion de prouver leur valeur. En effet, l'entreprise montre au salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines ; pour le salarié, c'est l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées. Ainsi, la mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforce l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres.

❖ La mobilité comme facteur de flexibilité interne dans le cadre de la correction des écarts dans un dispositif de GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil qui permet la prévision des différents postes dans l'entreprise pour une période donnée.

Elle met en évidence les écarts (positifs ou négatifs) qui pourraient survenir. Ainsi, la mobilité peut être facteur de flexibilité interne dans le cadre des dispositifs de la GPEC.

Lorsque la GPEC relève un déficit dans certains postes, une formation est possible pour combler ces différents manquements.

2. Les limites de la mobilité

S'il y a trop de mobilité, il y a une déperdition des richesses au niveau des différents services et cela peut être dangereux pour la bonne continuation de l'entreprise. Il faut un équilibre avec des postes stratégiques.

Cela entraîne un processus au ralenti avec notamment le départ des managers.

Le fait de ne plus recourir aux recrutements externes, tout au moins pendant un certain laps de temps, peut engendrer une perte d'idées nouvelles et de nouvelles manières de faire au sein de l'entreprise concernée. Le recrutement externe est une source de forces nouvelles au sein des organisations. Les habitudes se mettent très vite en place et ne sont plus forcément suffisamment remises en cause par la seule mobilité interne.

Lorsque la mobilité devient une contrainte au sein de l'entreprise, dans ce cas les collaborateurs peuvent souffrir de cette situation et perdre leur motivation. De plus, une

personne performante dans son poste peut être contrainte de changer de fonction ce qui remettra en question l'équilibre au sein d'une équipe.

Une mobilité peut être organisée par rapport à un succès sur un poste. Or, si les compétences liées à ce succès n'ont pas été au préalable évaluées et mises en corrélation avec les compétences attendues, l'évolution proposée peut être vouée à l'échec.

Une politique de mobilité accompagnée d'une politique de formation constitue un moyen de s'adapter aux changements environnementaux. Mais pour répondre aux besoins de compétences et d'emplois, l'entreprise possède différents leviers d'action. Le recrutement externe peut permettre d'acquérir des compétences inexistantes dans l'entreprise et difficilement transférables, la réorganisation du travail peut également offrir la possibilité de répartir la compétence sur un mode donné. Alors, si les entreprises, conscientes des limites et des obstacles liés à la mobilité, choisissent de mettre en place des politiques coûteuses et de privilégier le recrutement interne, c'est qu'elles en attendent un certain nombre de bienfaits.

La mobilité interne subit actuellement de lourdes critiques dans nombre d'entreprises ; elle se voit accusée d'engendrer du stress, de créer de l'incertitude, et surtout de saper la motivation des salariés dans leur travail, voire de provoquer des dépressions. On peut donc s'interroger sur les raisons et fondements de ces nombreux reproches en prenant en compte celles de SITA.

La première raison tient à la forme de mouvement perpétuel et d'instabilité dans l'entreprise que la mobilité interne semble générer. Les changements de poste successifs auraient tendance, non pas à favoriser les échanges de compétences et d'information entre personnes et entre services, mais au contraire à disperser les réseaux de coopération existants et à détruire la dynamique d'équipe, sans compter les pertes de temps pour les nouveaux dossiers.

Un second reproche régulièrement exprimé à l'encontre de la mobilité interne est lié au caractère parfois peu volontaire de cette mobilité, quand celle-ci est institutionnalisée dans les entreprises. Dans certaines entreprises, on parle de mobilité forcée : on ne fait plus carrière, on se déplace simplement sans possibilité de refuser, puisqu'il faut changer de poste périodiquement. Et dans les faits, il est, après un départ, souvent impossible de retrouver son poste initial. Cette façon de manager la mobilité par une situation de tension permanente crée un fort sentiment d'insécurité chez les salariés, allant totalement à l'encontre des bienfaits que la mobilité devrait apporter.

Au delà de cette obligation de changer de poste, la troisième critique récurrente porte sur l'affectation parfois arbitraire et sans lien avec les compétences effectives du salarié, ni prise en compte de ses attentes en terme de développement de carrière, voire même de ses souhaits de mobilité géographique. Non seulement celui-ci est forcé de quitter son poste, mais de plus, il se voit parfois affecté sur un emploi qu'il n'a pas choisi, voire qui n'est absolument pas adapté. Cette absence de transparence dans les critères d'évaluation appliqués à la gestion de la mobilité, qui ont alors l'air totalement subjectifs, crée un fort sentiment d'incompréhension et une perte de repères chez les salariés, et peut parfois être vécue comme une sanction ou une « mise au placard ».

B. L'analyse des résultats de la politique de mobilité chez SITA

Dans cette partie, l'analyse se fera en deux temps de façon à faire ressortir en gros la mobilité au sein de SITA avec les atouts et les limites

Concernant l'entreprise SITA, la mobilité est très utilisée, elle participe beaucoup au bon fonctionnement de la société mais aussi à la gestion des carrières des uns et des autres.

Ainsi, avec les différents pôles et sites, la mobilité représente un atout majeur pour SITA avec notamment le reclassement des salariés, le transfert d'une société à l'autre (comme ce fut le cas pour les 23 salariés du siège de NOVERGIE vers le siège de SITA), les formations pour accéder à d'autres postes... et en même temps cela permet de garder le professionnalisme et les expériences en plus d'autres connaissances de l'entreprise.

Pour illustrer cela, au cours du stage, le travail sur le transfert au siège de 23 salariés fonctions supports de NOVERGIE vers SITA a été effectué, ce qui représente une mobilité entre deux entreprises. NOVERGIE s'occupant du traitement et de la valorisation énergétique et SITA de la collecte, de la valorisation et de l'élimination des déchets. Ceci étant, ces deux entreprises appartiennent au même groupe SUEZ Environnement et partagent le même bâtiment.

En ce qui concerne le passage de NOVERGIE à SITA, il y a eu des changements au niveau de la gestion des carrières notamment avec de nouvelles règles, des modifications pour les congés, la mutuelle, la prévoyance... et même les tickets restaurants (chèque déjeuner pour les salariés avec un plafond de 18 tickets par mois pour SITA contre 19 tickets pour NOVERGIE).

Chaque salarié a une bonne gestion des carrières et peut à n'importe quel moment être renseigné sur des informations qui concernent sa carrière, son salaire, ses congés, sa mutuelle, sa prévoyance, son assurance... et s'il y a lieu de changements, il est conseillé par le responsable ou l'assistante RH.

La mobilité se fait tant au niveau du siège qu'au niveau des sites (usines). Elle concerne tous les salariés et parfois il n'y a pas besoin de formation ou même d'entretien de développement pour un autre poste. C'est le cas en général pour certains postes de responsabilité où la proposition est très bien étudiée ainsi que les caractéristiques correspondantes. Mais en même temps, la formation est un enjeu majeur de performance sociale et économique pour un Groupe de l'envergure de Suez Environnement. Les savoirs-faire de l'entreprise sont formalisés et transmis entre les collaborateurs et de nouvelles compétences et connaissances sont en permanence diffusées dans l'entreprise via l'investissement de la formation.

Ainsi, pour chaque changement de poste dans l'entreprise une fiche de changement de situation doit être remplie par le gestionnaire correspondant. (*Voir annexe VIII*).

Bien que la mobilité représente un atout, elle est source de blocage de nouvelles entrées au sein de SITA. Cela s'explique par le « remplacement » des postes par des salariés de l'entreprise au lieu d'avoir recours au recrutement.

Cela se sent par exemple pour les techniques de travail. Comme par exemple concernant la base de travail sur l'informatique, SITA utilise encore « WINDOWS 2003 », aujourd'hui en 2011, il y a plus performant et rapide. Cela montre qu'un nouvel œil externe pourrait bien proposer le changement pour plus de performance.

Cet exemple est parmi tant d'autres, ainsi de nouvelles embauches peuvent attirer l'attention et par conséquent apporter un changement (peut être) dans certains cas.

Donc, la politique de mobilité empêche en quelque sorte l'entrée « d'idées nouvelles » dans l'entreprise et cela aboutit à utiliser les mêmes méthodes ou techniques pendant un bon moment.

La mobilité au sein de SITA peut être source de stress. Cela s'explique car le fait de changer involontairement de poste peut être perturbant avant de s'adapter ou encore la mobilité peut entraîner des frustrations car tout le monde ne peut pas avoir des formations en vue d'un potentiel avancement. Il peut arriver qu'un salarié demande pour une formation et qu'il n'y ait pas une suite favorable.

Recommandations

Compte tenu de l'étude faite au sein de SITA ainsi que des différentes approches et analyses, la gestion des carrières de l'entreprise devrait être beaucoup plus visible. Cela veut dire, qu'il faudrait une gestion qui permette le contrôle absolu d'un salarié de son entrée jusqu'à sa sortie de sorte qu'il ait des avancements au cours de sa carrière. Une bonne gestion des carrières aboutit à la mobilité et à une meilleure motivation des salariés.

Ces avancements peuvent être effectifs non seulement par la formation mais aussi par l'expérience, ce qui veut dire que l'ancienneté aussi y aura son rôle.

Afin de rassurer d'une part, et d'inciter d'autre part, SITA se doit de communiquer sur un certain nombre d'informations ; les salariés ont besoin de données quantitatives comme le nombre de postes à pourvoir, les pyramides des âges ou la cartographie des départs, mais aussi sur les règles d'évaluation et plus largement sur les règles de la mobilité.

Pour inciter les employés à être mobiles, la communication doit jouer un rôle essentiel dans la mesure où elle montre les enjeux tant pour l'entreprise que pour les salariés en termes de perspectives de carrière. Pour communiquer sur l'importance de la mobilité, le premier canal d'information est le journal interne de l'entreprise. C'est le vecteur des nouvelles tendances et le moyen de susciter l'intérêt des salariés en affichant une « priorité à la mobilité » et en présentant l'ensemble des mesures incitatives. C'est aussi un moyen de montrer les évolutions au cours du temps avec notamment les progrès chiffrés de la mobilité qui peuvent déclencher l'envie d'autres collaborateurs. Par ailleurs, les entreprises mettent en place des chartes de mobilité ou encore des guides de la mobilité, précisant les principes des mobilités nationales et internationales. Ces mesures permettent d'établir les engagements mutuels de l'entreprise et des salariés.

Dans un premier temps, il faudrait que l'entreprise mette en place une stratégie de gestion des carrières propre à elle avec une bonne écoute pour les employés en ce qui concerne les possibilités de formation et de mobilité parce que dans plusieurs entreprises cette communication n'est pas très accentuée.

Dans un deuxième temps, bien que la mobilité permette des avancements aux salariés, il ne faut pas mettre de côté le recrutement car cela apporte des idées nouvelles à l'entreprise et surtout un œil extérieur, ce qui peut être très bénéfique.

Cela s'explique, lorsqu'un besoin de main d'œuvre se fait ressentir dans une organisation, deux grandes stratégies qui s'opposent peuvent être mises en place; la première consiste à évaluer précisément les compétences clés et ensuite à externaliser toutes les activités qui ne

sont pas d'ordre stratégique. La seconde consiste, au contraire, à conserver en interne toutes les activités de l'entreprise afin de ne pas faire disparaître certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrices de valeur. L'établissement de politique de mobilité dans les organisations laisse présager que le recours à la structure interne peut être plus efficace que le recours au marché externe. Derrière la pertinence d'une politique de mobilité, la question qui est posée est celle de l'intérêt d'une entreprise à construire une relation durable avec ses salariés.

Lorsque l'entreprise privilégie la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a l'avantage de connaître la salarié au niveau de ses qualités, ses compétences, sa façon de travailler...

Dans un environnement en perpétuelle évolution, l'entreprise doit s'adapter en permanence et anticiper ses besoins. Pour demeurer compétitive, elle doit pouvoir s'appuyer sur une politique RH motivante et efficace qui saura identifier les talents et les fidéliser. C'est l'enjeu majeur de la mobilité interne.

Une expérience d'un certain temps à un poste semble un bon rythme avant d'envisager de muter en interne un collaborateur. Pour l'entreprise, la réussite d'une politique de mobilité interne repose sur sa capacité à identifier les profils à potentiel et les candidats à la mobilité, tout en veillant à respecter l'équilibre global de l'organisation et son niveau de performance. Cette démarche s'inscrit dans un processus de sélection. Elle nécessite de maîtriser les techniques d'entretien, de faire un choix sur des critères clés, de parier sur un potentiel, de construire un plan d'intégration du salarié, et de faire un point régulier sur la prise de fonction avant de rentrer dans le processus d'entretien annuel. Bouger dans l'entreprise doit être un non-événement. Pour cela, la mobilité doit être totalement assumée et affirmée par la direction. En fonction des profils des candidats, cette démarche offre d'ailleurs souvent l'opportunité de redéfinir un poste, une fonction, un champ de responsabilités ou de redimensionner un service, afin de répondre à ses nouveaux objectifs.

La mobilité est intéressante pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'accroître les compétences présentes dans l'organisation. Mais, elle est aussi stratégique pour les salariés. Cela dit, le salarié qui développe son employabilité augmente sa valeur aux yeux de l'entreprise. Ainsi, le salarié connaissant sa « valeur ajoutée », se protège en partie contre le risque de licenciement et est davantage en mesure d'anticiper ce risque. Un salarié connaissant ses compétences et son intérêt pour l'entreprise est en mesure de négocier plus facilement une promotion ou un plan de mobilité. Or, cette valeur ajoutée correspond à l'employabilité et à l'adaptabilité de l'individu.

Cela étant pour développer l'employabilité, l'entreprise devra offrir des formations permettant de développer non seulement des compétences internes ou spécifiques à l'entreprise, mais aussi des compétences générales ou transférables sur le marché de l'emploi. Mais pour que cette employabilité soit effective, la mobilité doit être couplée à la formation afin de mettre en application de nouvelles compétences.

Une politique de mobilité accompagnée d'une politique de formation constitue un moyen de s'adapter aux changements environnementaux.

Les pratiques de la mobilité ne sont pas indépendantes des autres fonctions de GRH. Pour qu'une politique de mobilité réussisse, il est nécessaire de prendre en compte et de réfléchir sur les autres pratiques des ressources humaines afin de les rendre cohérentes.

Une véritable sélection doit exister. Il doit être par ailleurs clair que la mobilité en interne n'est pas automatique, qu'elle n'est pas un droit pour les salariés. En cas de refus, l'entreprise doit expliquer au candidat les raisons pour lesquelles sa mutation à un autre poste n'a pas été acceptée. Sa hiérarchie doit lui indiquer les raisons de ce choix et les critères qui ont été retenus. Cela n'est pas forcément facile, mais il faut s'y astreindre. Reste que la mobilité interne n'est pas toujours possible. Tout simplement parce qu'il n'y a pas forcément de profils disponibles en adéquation avec le profil du poste : flexibilité et compétences ne sont pas systématiquement au rendez-vous comme les parties le souhaiteraient. Le recrutement externe s'avère donc dans ce cas une des solutions. Si besoin est, il doit être par ailleurs envisagé de réserver aux candidats extérieurs certains postes pour lesquels on désire du « sang neuf », car l'autarcie aussi est dangereuse. Un investissement parfois recommandé en temps de crise afin d'améliorer la performance d'une équipe, en y intégrant de nouvelles expertises.

La mobilité interne rencontrant beaucoup d'obstacles, tous les outils destinés à la promouvoir sont bons à prendre. La priorité doit être d'informer régulièrement les salariés des postes ouverts dans l'entreprise. Cette information peut se faire par exemple *via* l'Intranet de l'entreprise. La solution est simple, peu coûteuse, mais pour autant pas suffisante. Pour que l'Intranet soit consulté et remplisse sa mission, encore faut-il que la mobilité interne des collaborateurs soit affirmée très clairement comme une vraie valeur de l'entreprise. Cela doit être très présent dans l'attitude managériale de la direction. L'établissement d'une charte de la mobilité est également fortement conseillé. Elle doit définir un certain nombre de points tels que le système d'affichage des postes ouverts, les règles du jeu pour postuler, notamment en termes d'ancienneté, les règles de traitement des candidatures. Mais aussi la durée de la

période d'adaptation équivalente à la période d'essai du poste, les règles de retour éventuel et les formations proposées pour accompagner la mobilité. L'avantage d'une telle charte est de permettre des échanges avec la direction et les représentants du personnel. L'absence de charte consacrée à la question montre en effet que la mobilité n'est pas une volonté de la direction générale. Il existe toujours un risque que les bons éléments quittent l'entreprise. Mieux vaut donc réfléchir à la meilleure façon de les faire évoluer, afin de ne pas les perdre. L'entreprise a ainsi intérêt à se livrer une ou deux fois par an à une revue d'effectif, avec son encadrement. Ces revues d'effectif peuvent être menées par catégorie et selon des critères prédéfinis tels que, par exemple, l'ancienneté, les talents décelés ou, au contraire, les salariés faisant preuve d'une démotivation à leur poste, voire ceux qui posent problèmes.

Par ailleurs, la mobilité interne permet au salarié de s'enrichir, notamment du point de vue de son employabilité. Un salarié qui a exercé des fonctions en RH, en marketing, en commercial et en management a appris beaucoup : il se revendra mieux sur le marché de l'emploi. "Le plus grand danger pour un salarié est de rester dans un même travail trop longtemps. Donc pour attirer des gens dans l'entreprise, il faut montrer qu'il leur sera possible d'occuper des postes variés." D'après le fonctionnement de l'entreprise, en effet c'est une politique qu'utilise beaucoup SITA surtout au niveau des usines.

La mobilité interne peut régler progressivement les situations de sureffectif dans l'entreprise. Lorsque la mobilité est organisée par rapport à un succès sur un poste, si les compétences liées à ce succès n'ont pas été évaluées au préalable et mises en corrélation avec les compétences attendues, l'évolution proposée peut être vouée à l'échec. En revanche, plus on a bénéficié de mobilités horizontales et vu de choses dans l'entreprise, meilleur candidat on est pour une mobilité verticale, c'est-à-dire une promotion. Typiquement, on préférera qu'un responsable couvrant une zone géographique en connaisse d'autres avant de le nommer à des fonctions qui l'entraîneront à superviser plusieurs marchés internationaux. Enfin, pour développer une politique de mobilité dans les meilleures conditions, il est très utile de s'appuyer sur un professionnel tout le long de la mise en œuvre du processus. Son rôle sera d'identifier les besoins de mobilité en interne en anticipant les attentes des managers, de faire évoluer l'organisation et ses métiers, d'effectuer une évaluation objective de candidats internes et de construire un plan individuel d'intégration et en même temps détecter les hauts potentiels.

Conclusion

En définitive, ce séjour en entreprise a été enrichissant tant du point de vue intellectuel, professionnel que du point de vue des relations humaines et en plus a été une confirmation réelle du domaine dans lequel nous souhaitons évoluer.

Ces deux mois passés au sein de SITA ont permis d'avoir un aperçu global sur les Ressources Humaines et des ses différentes branches d'activités.

En conclusion, les Ressources Humaines ont plus que jamais un rôle majeur à jouer afin d'anticiper les évolutions des organisations et leurs besoins en termes de compétences nouvelles. Ils peuvent de plus en plus être force de propositions sur les aspects de compétences à évaluer et de motivation à mesurer. En outre, la dimension de la GPEC est importante, de même que l'intégration des nouveaux métiers, des nouveaux modes de fonctionnement, des nouvelles possibilités de travail en réseau...

Mettre en place un dispositif de mobilité interne demande une organisation interne de la Direction des Ressources Humaines.

L'entreprise doit faire face à ses besoins en compétences, actuels et futurs. Elle tente de les trouver en interne et estime que c'est la manière la plus efficiente, c'est-à-dire la plus efficace et la moins coûteuse. La mobilité peut donc être un moyen pour atteindre cet objectif. D'un autre côté, l'entreprise doit avoir le souci du développement professionnel de ses collaborateurs. Elle doit donc utiliser la mobilité interne comme un moyen permettant l'évolution des compétences et des carrières. Cette démarche contribue à la fidélisation du personnel et au développement de sa fierté d'appartenir à la société. Elle renforce ainsi l'attractivité de cette dernière.

Concernant la question de la problématique, on peut dire que dans l'entreprise SITA, la mobilité n'est pas une fin en soi mais correspond à un moyen au service d'un objectif. L'atteinte de cet objectif passe par la réussite de la politique de mobilité mise en place par l'entreprise. Le succès d'une telle politique repose sur plusieurs éléments. Tout d'abord, il s'agit de mettre en place de « bons » outils susceptibles d'informer, de stimuler et d'accompagner la mobilité. Mais de bons outils ne suffisent pas à assurer une mobilité active et volontaire. Il faut, en outre, mettre un accent particulier sur la qualité de l'information et de sa diffusion au sein de l'entreprise. Trop souvent, les salariés ont une vision parcellaire ou erronée de ce qui se passe dans leur entreprise. Dans d'autres cas, les gestionnaires de carrière manquent d'information sur les parcours antérieurs des salariés, sur leurs compétences

latentes ou inexploitées. Ils ne connaissent pas toujours non plus leurs souhaits ou attentes en ce qui concerne leur projet professionnel. Le succès d'une politique de mobilité repose sur des outils qui vont faciliter l'information descendante mais aussi ascendante.

Les outils doivent permettre de remplir un triple objectif. Ils aident, tout d'abord, à donner une visibilité sur les évolutions métiers et les risques liés à l'environnement. Ils ont deuxièmement un rôle de transmission de l'information afin de fluidifier le marché interne de l'emploi. Enfin, ils ont pour objet d'accompagner individuellement et collectivement les salariés dans leur démarche de mobilité.

La mise en place au sein de l'entreprise des systèmes de gestion des compétences et la mise à disposition du personnel du recours aux bilans des compétences contribuent au développement de la mobilité. L'amélioration de l'employabilité du personnel facilite également la promotion de la mobilité interne.

Reste que le principal enjeu est celui de la collaboration entre RH et managers. Ainsi, les RH doivent impérativement associer ces derniers à la démarche. Il est important donc de sensibiliser les managers à l'importance de la mobilité et de les former à ce recrutement spécifique. Et pour cause, ils sont au premier plan du suivi de compétences. Ce sont également eux qui auront à intégrer le nouveau venu ou la nouvelle fonction dans leur équipe. L'intervention d'un soutien extérieur est souvent conseillée dans les politiques de mobilité interne. Ce tiers de confiance, preuve de neutralité, motive les candidats à l'évolution interne à se déclarer et les managers à intégrer sereinement leur nouvel élément.

Enfin, les motifs de la mobilité varient en fonction de l'âge des intéressés. Les opportunités et l'élargissement des responsabilités. Ainsi, on peut noter que les jeunes cadres se sentent plus acteurs de leur mobilité car ils débutent leur carrière.

La mobilité peut représenter un avantage comme le contraire est possible pour l'employeur ainsi que le salarié.

Aussi, l'acquisition de compétences individuelles et collectives demande un investissement important à l'organisation; SITA doit apprendre à gérer le changement et la volonté d'évolution de son personnel. Pour ce faire, elle doit s'organiser et mettre en place un système performant de gestion de ses ressources humaines.

Cela veut dire qu'il faut un bon plan de carrière pour pouvoir définir une bonne politique de mobilité.

Mais, à long terme la politique de mobilité sera t-elle encore un atout pour SITA avec notamment les réformes de retraite qui ont changé au courant de cette année ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages spécialisés

- ✚ PERETTI, J. M, 2006-2007, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, éditions Vuibert 261 pages.
- ✚ Jean-Marie PERETTI, 2006, *Ressources Humaines et gestion des personnes*, 3^{ème} édition Vuibert, 224 pages.
- ✚ Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT, 2004, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* 2e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 314 pages.

Documents officiels

- ✚ Code du travail Français (partie contrat de travail) ,2011
- ✚ Dictionnaire Permanent Social, Editions Législatives, 2011
- ✚ Mémo Social français (liaisons sociales quotidien), 2011

Articles

- ✚ COLLECTION, 2010-2011, « *Les diagnostics de l'emploi territorial* » hors série n°4, page 3-7.
- ✚ SUEZ ENVIRONNEMENT, 2010, *Engagements et performances, développement durable*, page 10.
- ✚ SYNERGIES, 2011, (*le journal des collaborateurs de SITA région Ile De France*), page 5-13.
- ✚ SUEZ ENVIRONNEMENT, *magazine*, janvier 2011, page 10.

Revue

- ✚ Jean-Luc CERDIN, 2004, *les carrières dans un contexte global*, Editions Management Prospective, page 155-175.

WEBOGRAPHIE

- ⚡ Site officiel du groupe Suez-Environnement
WWW.SUEZ-ENVIRONNEMENT.COM (consulté le 18 juillet 2011)
- ⚡ Site officiel de SITA
WWW.SITA.FR (consulté le 18 juillet 2011)
- ⚡ Portail de l'étudiant
WWW.létudiant.fr (consulté le 1^{er} août 2011)
- ⚡ Site officiel de NOVERGIE
WWW.NOVERGIE.FR (consulté le 12 septembre 2011)
- ⚡ WWW.juritravail.com (consulté le 12 septembre 2011)

ANNEXE 0

**Guide d'entretien (questions
aux différents
responsables de SITA)**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Guide d'entretien du mémoire

(Questions aux différents responsables de SITA)

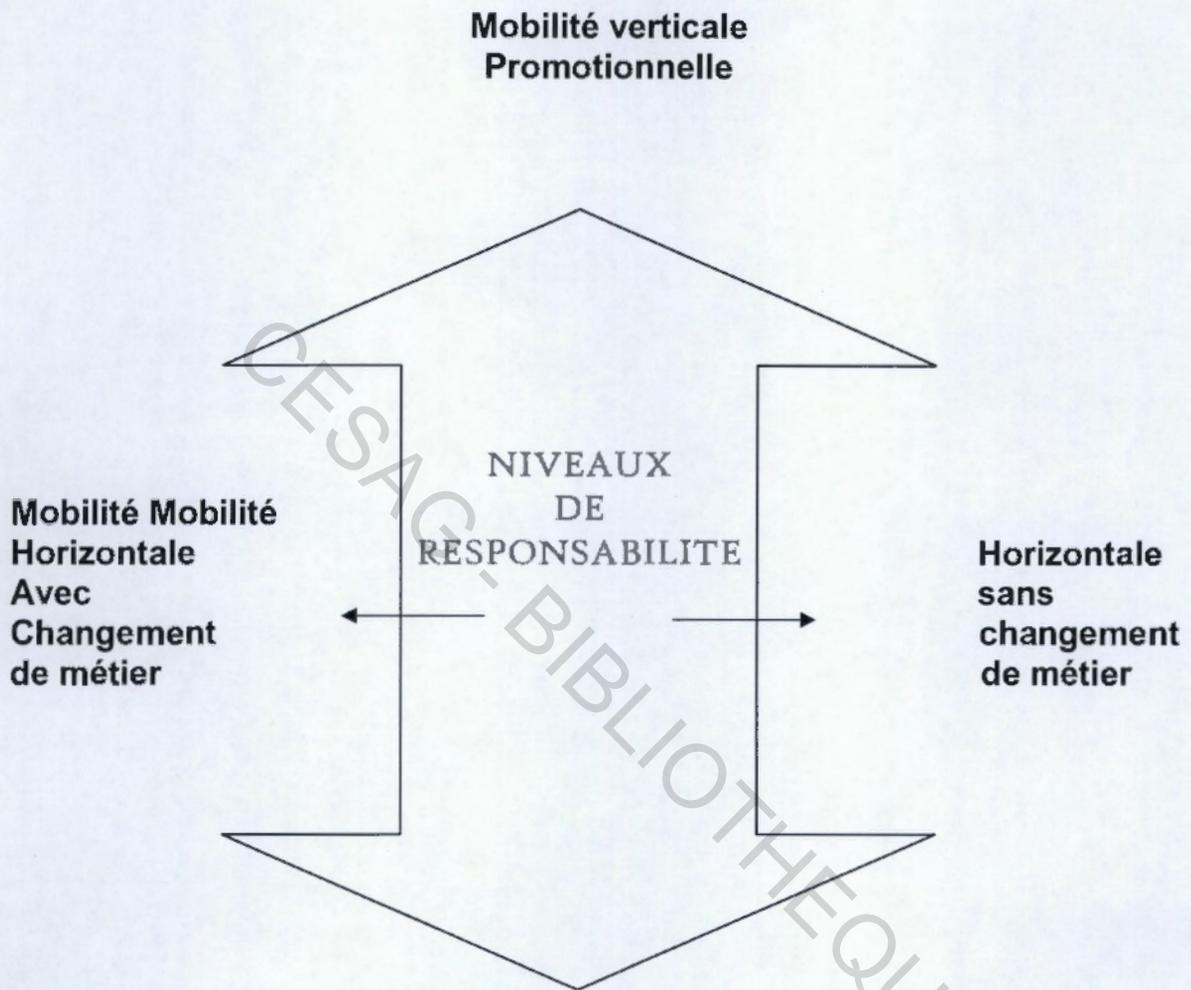
1. Comment fonctionne le service Ressources Humaines chez SITA ?
2. Comment fonctionne la politique de mobilité ?
 - a. Concerne t- elle tout le personnel ?
 - b. Depuis quand est-elle instaurée ?
 - c. La politique de mobilité est-elle discutée à l'embauche ?
3. Comment se fait une procédure d'embauche chez SITA ?
4. Comment se passe la gestion des carrières au sein de SITA et quelles sont les facteurs prise en compte dans cette gestion ?
5. L'âge influence t-il la mobilité ?
6. Quels sont les différents acteurs dans la mobilité d'un salarié ?
 - a. Faut t-il un comité pour le choix des candidats ?
 - b. Ya t-il des facteurs qui accentuent une mobilité ?
7. Quel est le rôle du syndicat au sein de l'entreprise
 - a. A quel syndicat SITA est-elle affiliée ?
 - b. Ya t-il un comité s'occupant des activités syndicales ?
8. Quel est le rôle du service des Ressources Humaines envers les autres fonctions de l'entreprise ?
9. Comment se déroule les changements de poste entraînant une formation au préalable ?
10. Comment se passe les demandes de reclassement du personnel ? Ya t-il un lien entre ces reclassements et la mobilité ?
11. D'après vos statistiques, la politique de mobilité entraîne t- elle un meilleur rendement ?

ANNEXE I

**Schéma des types de
mobilité interne**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Titre : Les types de mobilité interne (*intra ou interservices*)



Source : COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série
n°4

ANNEXE II

Demande de reclassement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

NOVERGIE IledeFrance
2 à 6 rue Albert De Vatimesnil
92532 LEVALLOIS PERRET CEDEX
TEL +33 (0) 1 40 80 60 00
FAX +33 (0) 1 40 80 62 03
WWW.NOVERGIE.FR



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nos Réf : YO/RH/1107-828

Levallois-Perret, le 18 juillet 2011

Objet : Demande de reclassement

Madame, Monsieur,

Monsieur, est employé dans le Groupe depuis le 1^{er} octobre 1986. Il occupe un poste de Responsable de Conduite. Il est actuellement affecté sur notre site de **Carrières-Sur-Seine – 2 rue de l'Union – 78420 CARRIERES-SUR-SEINE**.

Le 28/06/2011, à l'occasion d'une visite médicale, le médecin du travail a rendu l'avis suivant : *« inapte au poste actuel – inapte au travail en équipe de nuit – inapte aux efforts physiques répétés : inapte utilisation marteau piqueur et baramine – port de charges supérieur à 10 kgs-. Apte à un poste sans manutention ni gestes répétitifs – réglage de la circulation véhicules – contrôle d'accès. A revoir le 5 janvier »*.

Lors de la deuxième visite, le 12 juillet 2011, le médecin du travail a rendu un second avis : *« inapte au poste d'électromécanicien (confirmation de la visite du 28 juin 2011) – selon R4624.31 du code du travail – inapte aux travail de nuit, horaires alternés avec horaires de nuit en partie, astreintes, à un poste travailleur isolé – inapte à un poste avec interventions en atmosphère explosive, ou sur des équipements sous pression ou pouvant exposer à des projections d'eaux bouillantes ou de produits chimiques dangereux, inapte aux interventions sur des installations d'usines en mouvement. Inapte à un poste demandant de nombreux déplacements à pied : escaliers, passerelles et couloirs situés à plus de trois mètres du sol. Serait apte à un poste prenant en compte toutes ces restrictions. ... »*.

A la lecture de ces éléments, nous vous demandons de bien vouloir nous communiquer les possibilités de postes dont vous disposez. Nous sommes prêts à prendre en charge les frais liés à la mobilité et les éventuelles formations d'adaptation aux postes que vous pourriez proposer.

Comptant sur votre collaboration pour me faire un retour dans les meilleurs délais, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

Yahya OUACHKRADI
Responsable Ressources Humaines

ANNEXE III

**Rapport du développement
durable (GRI)**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que SUEZ ENVIRONNEMENT a présenté son rapport "Développement Durable Engagements et Performances 2010" au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application B+.

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3 ont été appliquées dans le rapport de développement durable soumis. La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3 du GRI.

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

Amsterdam, 16 mai 2011

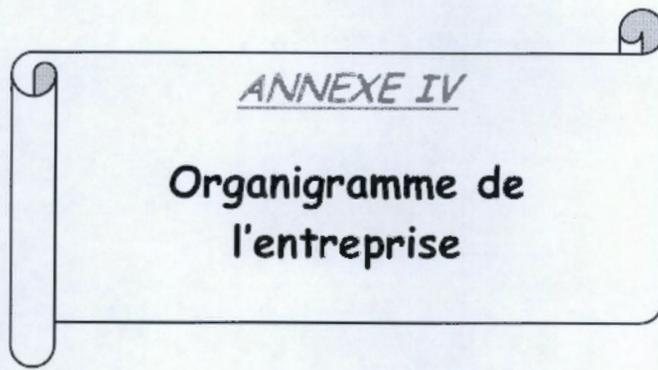
Nelmara Arbex
Directrice générale adjointe
Global Reporting Initiative



Le "4" a été ajouté à ce Niveau d'Application car SUEZ ENVIRONNEMENT a soumis (une partie de) ce rapport pour vérification externe. GRI respecte le jugement du rédacteur concernant le choix des auditeurs externes et la portée de la vérification.

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s'est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier. Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les Indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. www.globalreporting.org

Clause d'exclusion: Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 5 mai 2011. GRI exclut explicitement tout changement qui ont été apporté à ce type de matériel ultérieurement.



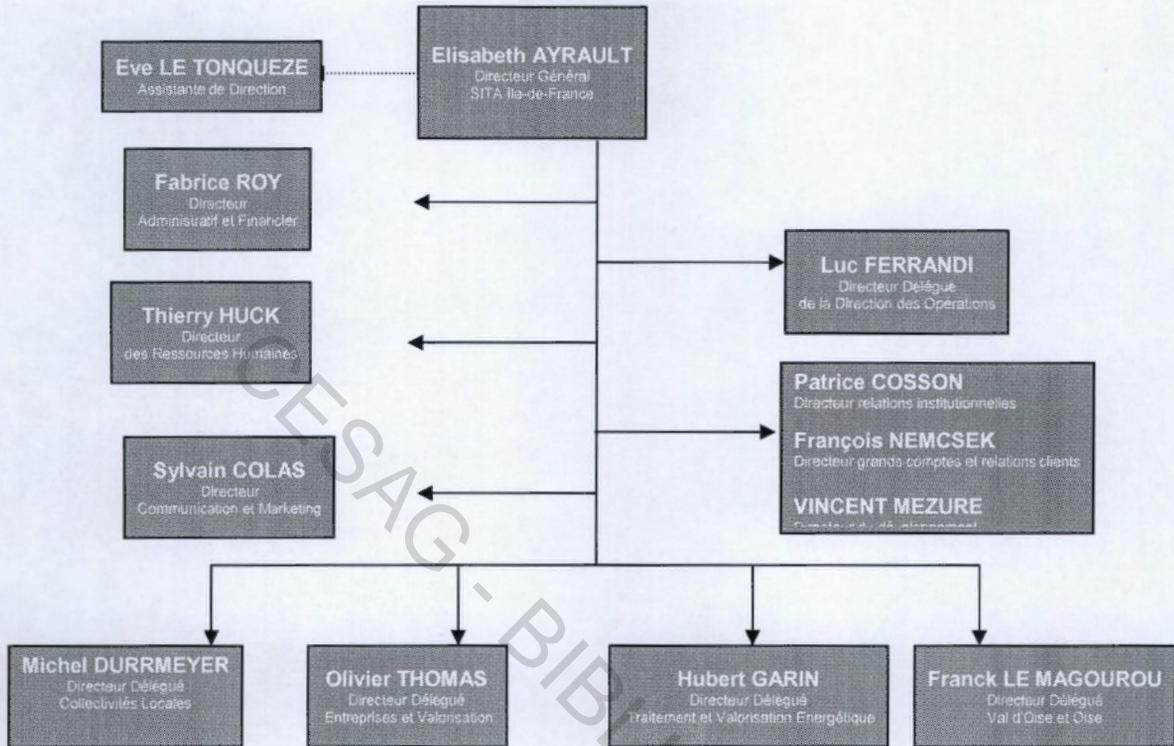
CESAG - BIBLIOTHEQUE



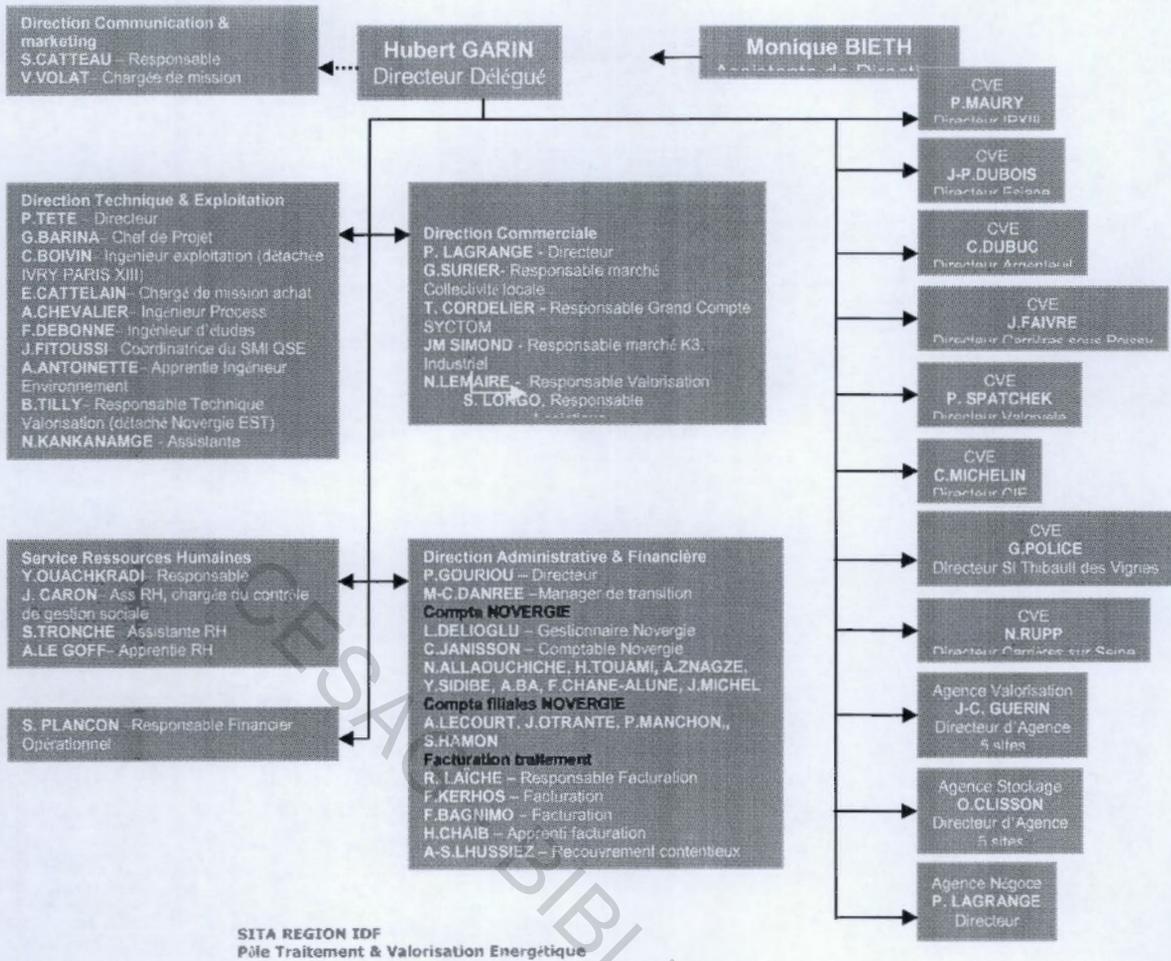
Organigramme du Pôle Traitement et Valorisation Énergétique

CEAAG - BIBLIOTHEQUE

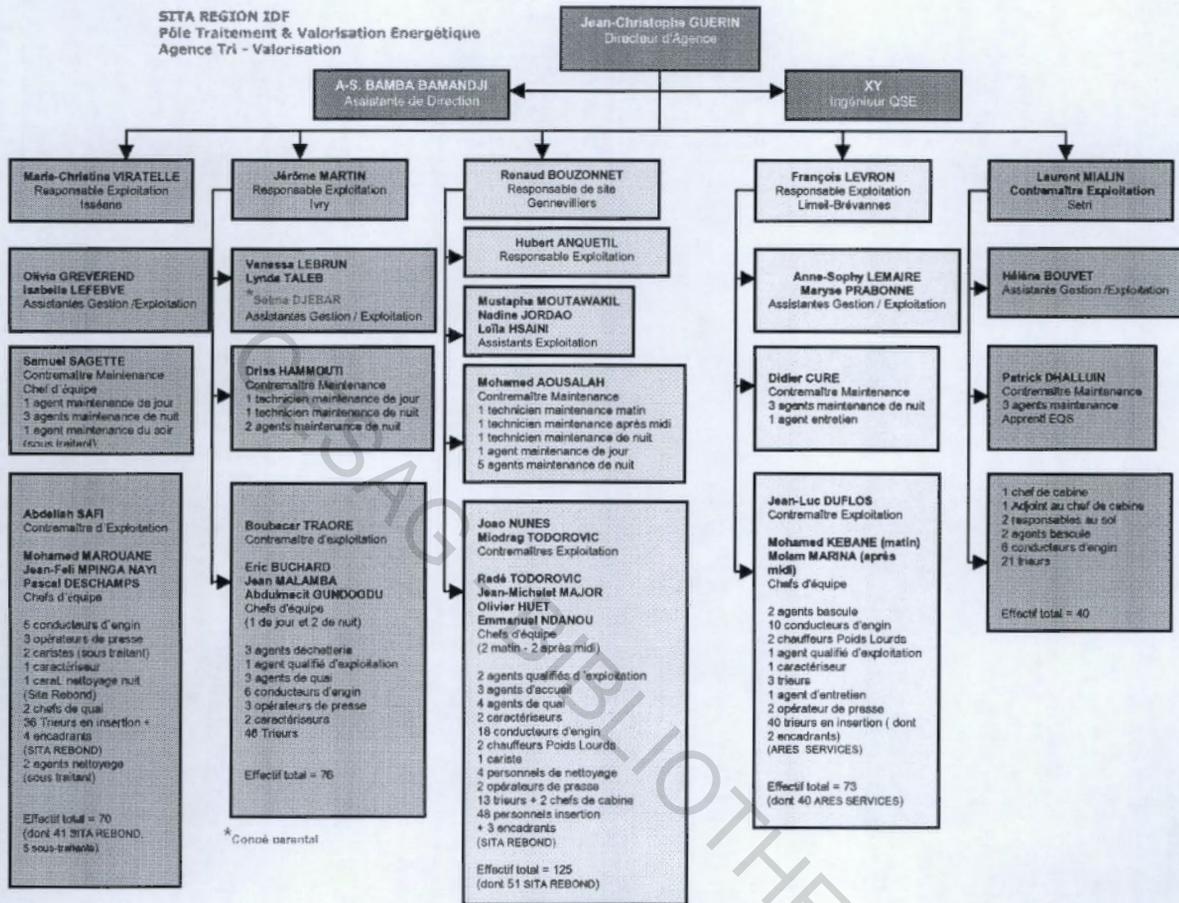
SITA RÉGION ILE-DE-FRANCE (IDF)

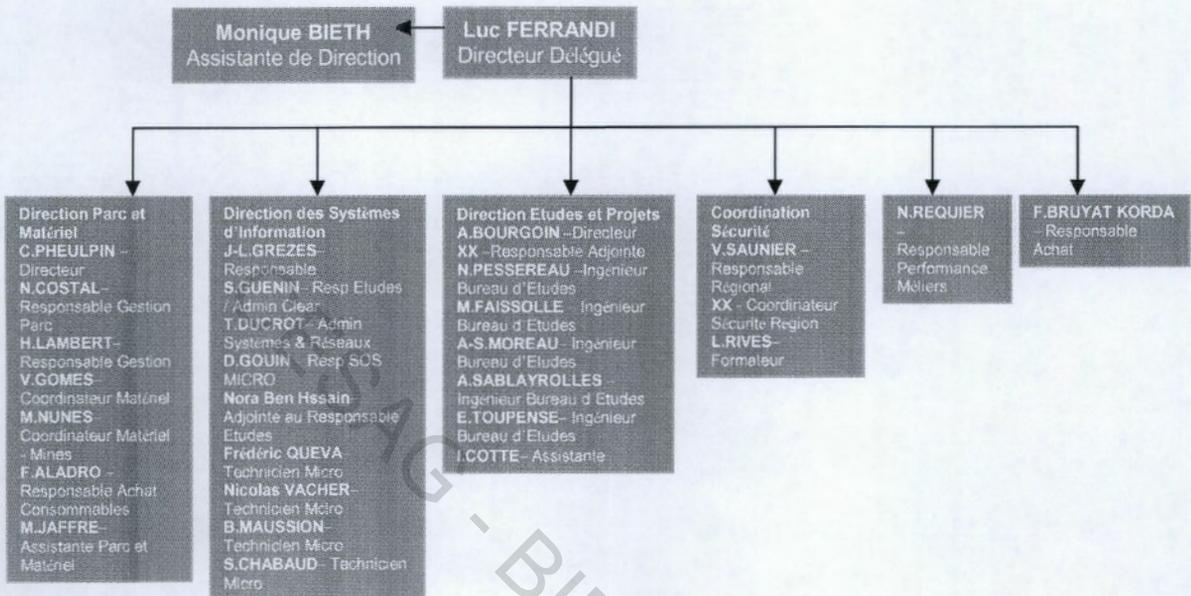


La gestion des carrières et la mobilité du personnel de SITA



La gestion des carrières et la mobilité du personnel de SITA





SITA REGION IDF
Direction des Opérations

ANNEXE V

Comité d'entreprise (CE)
et « l'offre
SHARING 2011 »

RESIG - BIBLIOTHEQUE

TRAITEMENT ET SIEGE

INFOS

REDUCTIONS

LES PLUS !!!

CE ...

VOS ELUS

SEJOURS

BILLETERIE

C'est pour le mieux !!!

ENFANTS

BILLETERIE

☺ Cinéma

(Par carnet de 10 tickets)



	Tarif normal	Tarif C.E
UGC	72 € (50%)	36 €
Pathé – Gaumont	72 € (50%)	36 €
CGR	52 € (50%)	26 €
Mégarama	52 € (50%)	26 €

☺ Parcs d'attraction

ASTERIX



	Tarif normal	Tarif C.E
Adultes	35 €	17.50 €
Enfants	26 €	13 €

EURODISNEY



Adultes	€ (50% plafond : 38 €)	19 €
Enfants	30 € (50% plafond : 38 €)	15 €

Le C.E vous rembourse dans la limite de 30 € par prestation. Sur la totalité de votre achat.

☺ Spectacles



Le C.E prend en charge 50 % sur la totalité des entrées avec plafond de 30 €. Le remboursement s'effectue après le spectacle sur présentation des billets.

! Les frais de réservation sont à la charge du salarié.

Les photocopies de billets et factures ne sont pas acceptées, il vous faut impérativement présenter les documents originaux.

Très important :

Pour bénéficier de tous ces avantages liés aux parcs d'attractions, vous devez passer vos commandes auprès du C.E tous les jeudis de 9h à 12h. Tout achat effectué en dehors du C.E ne sera pas remboursé. Le salarié devra s'acquitter des frais au moment de la commande.

Exemple : 1 carnet de dix entrées au cinéma correspond à une prestation ; une réservation de location ou séjour correspond à une prestation etc....

La billetterie vendue par le CE n'est ni remboursée ni échangée parce que ne les prestataires ne les reprennent pas au CE.

SEJOURS / LOCATIONS

Le C.E vous propose un grand choix de séjours et de locations à choisir parmi les partenaires suivants :

- ❖ TOURISTRA
- ❖ PIERRE ET VACANCES / MAEVA
- ❖ BELAMBRA CLUB
- ❖ FRAM
- ❖ LOOK VOYAGES
- ❖ THOMAS COOK
- ❖ INVAC
- ❖ GITES DE France
- ❖ CAMPINGS

!Toute réservation en dehors de ces brochures ne bénéficiera pas de la participation du CE.

Les gîtes et les campings sont remboursés après le séjour sur présentation de la facture à en-tête de l'organisme et tamponnée.

Le C.E prend à sa charge 2 semaines de location par an sur la base suivante :

	SALARIE	
	IMPOSABLE	NON IMPOSABLE
LOCATION	40 %	50 %
SEJOUR	30 %	40 %

!L'assurance annulation et les taxes sont à la charge du salarié.

La location d'appartement doit être en rapport avec la situation matrimoniale du salarié pour bénéficier de la réduction du C.E.

VOYAGES

Les salariés étrangers ou originaires des DOM TOM disposent d'une aide de retour au pays correspondant à 20% du montant de leur billet sur présentation de celui-ci (avion ou bateau).

!L'assurance annulation, les taxes, les excédents de bagages et les traversées de véhicules sur bateau restent à la charge du salarié.

La prise en charge est valable pour le salarié, sa femme et ses enfants.

Cette prestation est valable une fois par an et ne peut être cumulé avec la prestation location et/ou séjour en France.

ENFANTS

Sont concernés les enfants des salariés ayant plus de 6 mois d'ancienneté dans l'entreprise, figurant sur le livret de famille ou sur l'attestation de la carte vitale.

☺ Jouets de Noël



Les enfants de la naissance à 16 ans révolus.

Chaque année, une somme déterminée par le bureau du C.E est allouée aux enfants sous forme de chèques cadeaux Noël Enfants.

Pour les enfants de salariés vivant hors du territoire français, le C.E attribue un montant forfaitaire sous forme de chèques cadeaux sur présentation d'un justificatif (extrait de naissance ou livret de famille).

!! Très important : seule la présentation de documents originaux fait foi.

☺ Séjours scolaires



Le comité participe aux frais afférents aux différents séjours de vos enfants en classe de neige, classe verte ou à la mer sur présentation de la facture correspondante à la fin du séjour.

Le montant de cette participation s'élève à 30 % de la part familiale plafonnée à 80 euros (525 francs).



my taylor
is rich !

☺ Séjours linguistiques

Sur présentation de la facture originale à la fin du séjour, la participation est de 30 % par enfant pour les salariés imposables et de 40 % pour les salariés non imposables.

☺ Activités sportives et culturelles

Le CE subventionne les activités sportive et artistiques (musique, théâtre, danse, dessin, peinture et poterie) ; la participation se fait dans la limite de 80 euros sur présentation de la facture acquittée (à partir de septembre de chaque année.)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LES PLUS !!!

☺ Aide financière ponctuelle

Un prêt exceptionnel remboursable pourra être accordé à la demande d'un salarié en difficulté passagère. Le montant de l'aide accordée et sa durée sera fonction de la situation et de l'avis des membres du CE.

Une dérogation sera accordée pour les cas d'urgence tel qu'un décès où une consultation téléphonique des membres suffira à prendre une décision.

Le prêt est cédé en échange d'une reconnaissance de dettes envers le C.E acceptée par le salarié. Le remboursement est effectué par prélèvement sur salaire.

☺ Primes exceptionnelles

NAISSANCE : 80 euros de bons d'achat par enfant né en France.

DEPART A LA RETRAITE : 200 euros en bons d'achats.

RENTREE SCOLAIRE : 80 euros sous forme de bons d'achat sont offerts pour les enfants scolarisés dans la limite de 16 ans d'âge. Les enfants scolarisés hors de France reçoivent des bons d'achat d'un montant fixé par le CE.

VACANCES D'ETE : en juin distribution gratuite aux salariés de chèques vacances. (le montant varie en fonction du budget disponible).

FETES DE FIN D'ANNEE : les salariés reçoivent au choix un colis gourmand ou un montant de bons d'achat.

REDUCTIONS

Des réductions vous sont concédées dans certaines enseignes sur présentation de votre badge.

- **Léonidas La Défense** : - 10 % sur vos achats
- **Hertz** : pour toute location de voiture, la preuve de votre appartenance au groupe Suez vous fait bénéficier de tarifs plus qu'avantageux.

CONDITIONS

Peuvent bénéficier des avantages accordés par le C.E :

- Le salarié en CDI ou CDD justifiant de 6 mois de présence,
- Son conjoint et ses enfants. Les salariés vivant maritalement la justification d'une adresse fiscale commune ou quittance de loyer aux deux noms ou d'un certificat de concubinage ou Pacs (pour les séjours en Club en France et à l'étranger),
- Le salarié du groupe muté en cours d'année au sein de Sita IDF et les intérimaires embauchés bénéficient de 6 prestations, s'ils justifient de 6 mois de présence dans le groupe et de 3 mois de présence chez Sita IDF (sous réserve de non cumul de prestations avec leur C.E d'origine).

Sharing
BY SUEZ ENVIRONNEMENT



A l'attention des correspondants RH :

Plan d'actionnariat salarié : SHARING 2011

A partir du 12 septembre, les salariés pourront acquérir des actions de SUEZ ENVIRONNEMENT, à des conditions préférentielles. L'offre « SHARING 2011 » a été conçue pour être attractive et accessible au plus grand nombre. Participer à cette première offre d'actionnariat salarié est une opportunité d'être associé plus étroitement au développement et à la réussite du Groupe.

Vous trouverez ci-joint des MAGNETS et des BROCHURES POCKETS destinés à vos collaborateurs. Merci de les mettre à leur disposition.

D'ici la fin du mois d'août, vous recevrez **des supports d'information pour affichage en agence.**

Des réunions d'information des salariés seront organisées à partir de début septembre par les correspondants RH des entités du Groupe participant à SHARING. **Les salariés se verront remettre avant le 12 septembre un kit de souscription.**

Quelles sont les offres de SHARING 2011 ?

Deux formules seront proposées aux salariés, dans la continuité de celles qui ont déjà été réalisées ces dernières années :

- **SHARING Classique :**
Une formule d'actionnariat classique avec abondement
- **SHARING Multiple :**
Une formule d'actionnariat avec effet de levier, capital et rendement minimum garantis

Conditions d'éligibilité à l'ORS.

Voici les dates-clés à retenir :

- **12 septembre au 2 octobre 2011 :** période de réservation via un kit reçu à domicile
- **7 novembre 2011 :** communication des prix de référence et de souscription
- **8 au 11 novembre 2011 :** période de souscription / rétractation
- **8 décembre 2011 :** livraison des actions

Notre avenir a de l'avenir. Partageons-le

En cas de besoin, merci de contacter votre service RH.

Sharing, la première offre d'actionnariat réservée aux salariés de SUEZ ENVIRONNEMENT s'adresse à plus de 76 000 collaborateurs, à travers 19 pays.



**Notre avenir a de l'avenir.
Partageons-le.**

ANNEXE VI

**Entretien de
développement et guide**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT

REGION / PÔLE / FILIALE / SIEGE(SITA France) :SITA POLE TRAITEMENT

FAMILLE PROFESSIONNELLE :

POSTE(intitulé de fonction) :Directeur Administratif et Financier

PROFIL DE COMPETENCES:Directeur Administratif et Financier

ANCIENNETE dans le poste actuel(depuis le ...) :

dans la fonction(depuis le ...) :

DATE DE L'ENTRETIEN : 6 septembre 2011

COLLABORATEUR TITULAIRE DU POSTE

COLLABORATEUR TITULAIRE DU POSTE

NOM ET PRENOM

DATE ET VISA

RESPONSABLE (N+1)

NOM ET PRENOM

FONCTION

DATE ET VISA

Hubert GARIN

DGA

RESPONSABLE (N+2)

NOM ET PRENOM

FONCTION

DATE ET VISA

RESSOURCES HUMAINES ,

RRH/DRH

DRH SITA IDF

Nom et prénom

Date et Visa

Nom et prénom

Date et Visa

Yahia OUACHKRADI

Thierry HUCK

• Rappel du plan de développement précédent*

Bilan : Actions menées, contraintes

OBJECTIF N°1

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

OBJECTIF N°2

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

OBJECTIF N°3

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Si le collaborateur a changé d'emploi, le rappel des objectifs est à votre appréciation.*

Contrat de progrès

Définir le plan de développement pour la période à venir

Se reporter au profil de compétences

Fixer 2 à 3 objectifs précis de développement

*Prévoir de faire
régulièrement le point
sur l'avancement des réalisations*

Délai de réalisation	Objectifs de développement			
Compétence à développer (préciser)				
1 ^{er} objectif				
2 ^e objectif				
3 ^e objectif				

**Projet envisageable en prolongation des axes
de développement discutés lors de l'entretien**

Préciser le cas échéant :

le type de fonction :

le délai envisagé :

Une mobilité géographique est-elle envisageable ?

OUI

NON

Si oui préciser.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE





Commentaires de fin d'entretien de développement

Le collaborateur

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Le manager

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

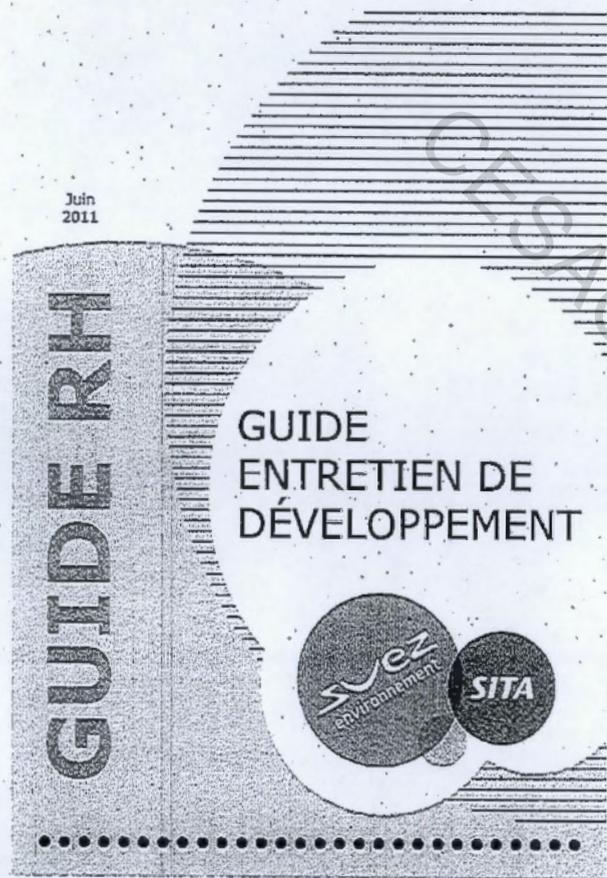
.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE





GUIDE ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT

Vous rencontrerez prochainement votre responsable ou votre (vos) collaborateur(s) pour un entretien de développement. Ce sera l'occasion de faire le point sur les compétences requises dans l'emploi et de déterminer des objectifs de développement. Cet échange vous permettra aussi d'aborder votre formation et votre mobilité ou celle(s) de votre(vos) collaborateur(s).

QU'EST-CE QU'UN ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT ?

L'entretien de Développement est un moment de rencontre entre un collaborateur et son responsable.

Pour le collaborateur, il permet de faire le point sur ses acquis en matière de compétences et d'envisager, si nécessaire, des actions de développement. C'est également un moment privilégié pour parler de son avenir et énoncer ses projets d'évolution professionnelle.

Pour le responsable, c'est l'occasion de rappeler l'exigence de l'emploi en termes de compétences, de déterminer avec le collaborateur des objectifs de développement ; mais aussi de réfléchir à l'évolution de son collaborateur.



1 LES MODALITÉS DE L'ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT

L'entretien de développement se déroule entre juillet et septembre tous les deux ans. Mais il peut être renouvelé tous les ans, à la demande du responsable et/ou de son collaborateur.

L'exemplaire original du formulaire d'entretien, accompagné du profil de compétences et du formulaire de demande de formation si nécessaire, est à remettre au responsable ressources humaines de votre entité qui le fera suivre au Siège de SITA FRANCE. Attention ! Une copie portant l'ensemble des signatures et co-signatures doit être impérativement remise au collaborateur.

LES GRANDES ÉTAPES DU PROCESSUS D'ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT

1. Préparation Entretien de Développement :

- Présentation et remise des supports d'entretien au collaborateur par son manager : profil, formulaire et guide d'entretien environ 15 jours avant l'entretien
- Auto-évaluation du collaborateur
- Préparation de l'entretien par le responsable
- Préparation du bilan de la période écoulée
- Pré-validation prévisionnelle des actions de développement et des projets d'évolution avec le N+2 et le RH du collaborateur

2. Réalisation Entretien de Développement :

- Bilan de la période écoulée, rappel des objectifs précédents, actions menées, évolutions de l'emploi, améliorations constatées.
- Appréciation par le manager des compétences acquises à partir du profil de compétences
- Définition du « Contrat de progrès » et du projet envisageable par le manager
- Commentaires sur le déroulement de l'entretien

3. Suivi entretien de développement :

- Mise en œuvre des actions de développement et de formation.
- Suivi du projet d'évolution professionnel



LES POINTS À OBSERVER POUR ASSURER DE BONNES CONDITIONS D'ENTRETIEN

1. La préparation :

Attention ! Quinze jours avant l'entretien le responsable remet à son collaborateur son profil de compétences décrivant les compétences attendues pour tenir son emploi, ainsi que le guide d'entretien de développement. Dès lors, le collaborateur peut s'auto-évaluer et dégager 2 ou 3 axes de progrès pour l'année à venir qu'il pourra soumettre à son manager lors de l'entretien.

De la même manière, nous invitons le Responsable à préparer l'entretien de son collaborateur et d'aborder avec le RH et le N+2 du collaborateur évalué, les questions de formation et d'évolution.

La préparation de l'entretien est une étape IMPORTANTE. C'est l'une des conditions nécessaires au bon déroulement de celui-ci et à la définition d'un plan de développement cohérent et partagé.

2. Les conditions de réussite de l'entretien

À titre indicatif, un entretien dure environ deux heures. 15 jours après la remise des documents et la préparation, l'entretien de développement se tient dans un environnement favorisant une bonne disponibilité d'esprit de chacun (pièce neutre, sans téléphone...).

Quelques conseils :

- Être disponible, attentif et sincère
- Expliquer sans justifier ni porter de jugement de valeur
- Ne pas couper la parole, ni préparer sa réponse pendant que l'interlocuteur parle
- Se centrer le plus possible sur des faits
- Respecter le temps de parole de chacun
- Écouter, reformuler (sans juger) pour être sûr que l'on s'est compris

Le succès de l'entretien réside dans le moment privilégié que constitue cet échange constructif entre le responsable et son collaborateur.



2 LE DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN

LE BILAN DE LA PERIODE ECOULEE

En concordance de l'entretien de développement, il est important de faire le bilan de la période écoulée.

Le responsable hiérarchique les actions menées, les réalisations constatées dans la maîtrise de l'emploi par le collaborateur au regard des objectifs de développement précédemment fixés.

Le responsable précise également les contraintes éventuellement rencontrées dans la mise en œuvre du plan de développement, ainsi que les changements majeurs intervenus dans la période : évolution de l'emploi, changement d'emploi, changement de responsable.

Attention !

Si le collaborateur a changé d'emploi ou de responsable, le respect du plan de développement précédent est à l'appréciation du responsable.

LE PROFIL DE COMPÉTENCES

Le « profil de compétences » permet d'apprécier les compétences du collaborateur.

Celui-ci se décline en capacités et en connaissances individuelles.

Par ailleurs, le profil de compétences comporte deux volets :

- « un volet « emploi » dans lequel sont définies les « compétences requises » par l'entreprise
- « un volet « individuel » destiné à évaluer le niveau acquis par le collaborateur par rapport aux compétences requises dans l'emploi (acquis ou futur en cas d'évolution professionnelle).

Attention ! Les profils « généraux » synthétisent des référentiels communs et ne peuvent être jugés par le responsable et/ou collaborateur lors de l'entretien de développement. Pour toute demande d'actualisation d'un profil par le responsable, votre RH est votre interlocuteur. Les mises à jours doivent immédiatement intervenir avant le lancement des entretiens de développement afin que le profil soit révisé et validé par la DHR de SITA France.



2 LE DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN

L'APPRECIATION DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES

Après le bilan de la période écoulée, le responsable procède à l'appréciation des compétences du collaborateur par rapport au « référentiel » de son emploi.

Cette évaluation repose sur l'observation des compétences mises en œuvre par le collaborateur dans le cadre de situations professionnelles vécues et/ou évaluées par des faits significatifs.

La cote de l'appréciation ou profil de compétences comprend 4 niveaux :

- « apprentissage »
- « en cours de développement »
- « en maîtrise »
- « à maîtrise »

1-Niveau « apprentissage » :

Le collaborateur connaît les fondamentaux liés à la compétence et en découvre la mise en pratique.

2-Niveau « en cours de développement » :

Le collaborateur sait traiter les situations liées avec un minimum d'incertitudes. Demande support pour régler les situations qui sortent du quotidien.

3-Niveau de « maîtrise » :

Le collaborateur sait régler en toute autonomie les situations courantes. Il peut agir dans un contexte différent de ce qui a été appris par la formation ou l'expérience.

4-Niveau de « maîtrise » :

Expérience maîtresse de l'emploi. Le collaborateur est capable de répondre en question et de faire évoluer les méthodes de travail, pratiques, connaissances existantes... Est particulièrement efficace et à l'aise. Peut servir d'exemple pour d'autres collègues.



LE CONTRAT DE PROGRES

Afin de bien expliciter les enjeux associés, il est conseillé au responsable de proposer un argumentaire écrit afin de préciser :

- o le contenu de l'emploi,
- o la nature des missions demandées dans cet emploi,
- o quelle a été l'expérience antérieure de l'Collaborateur et
- o ce qui a pu être obtenu en termes de compétences acquises.

Le contrat de progrès reprend l'ensemble des objectifs de développement (compétences à développer ou à acquérir et plans d'actions associés), élaborés par le responsable avec son collaborateur. La clarté de ces objectifs et les modalités de leur suivi échangés entre le collaborateur et son responsable.

Le responsable doit également préciser lors de la formulation de ce contrat de progrès les modalités de suivi et de suivi :

- dans le cadre d'une évolution professionnelle.

Qu'est-ce qu'un objectif de développement ?

Un objectif de développement est une cible à atteindre dans un délai donné et avec les moyens associés. Il peut être professionnel.

Il doit être :

- o Spécifique : il comporte une « direction, un hiérarchie, un point à atteindre »
- o Mesurable : il fait des indicateurs de réussite et de progression
- o Accordé : il ne doit pas être irréalisable
- o Réaliste : il doit tenir compte des compétences et des moyens disponibles
- o Tenus : édités dans le temps, c'est à dire qu'il comporte une date à laquelle l'objectif doit être atteint.

Comment fixer un objectif de développement ?

A partir de l'appréciation des compétences, il s'agit de choisir des capacités et/ou techniques (2 à 3 au maximum), qui se réalisent dans des conditions précises (dans le cadre de la fonction actuelle ou pour préparer l'évolution professionnelle du collaborateur).

Une fois ces points de développement repérés dans le cadre « Capacité ou technique », il est nécessaire de préciser ce que cela signifie concrètement dans le cadre de la fonction (comme « préciser concrètement l'objectif dans le cadre de la fonction »).



LE PLAN DE DEVELOPPEMENT

Dans le cadre du développement des compétences, différents types de moyens sont mis à disposition du collaborateur :

1. l'aide-formation,
2. le transfert de savoir,
3. la formation...

En effet, on ne peut fixer un objectif réaliste sans définir les moyens de réalisation. Par ailleurs, il est important de déterminer pour chacun des objectifs, le délai jugé nécessaire pour le réaliser.

Attention !

En effet, il n'est pas conseillé de choisir de manière automatique, une formation pour chaque objectif de développement. Souvent certes la plus facilement indiquée, elle n'est pas toujours adaptée. Il est important de réfléchir à la pertinence de la formation choisie et d'expliquer de l'importance de ce projet. S'il n'est pas possible de réaliser l'investissement par une formation externe, D'autres parts, elle suppose un investissement en temps et en budget.



1. L'auto-formation

Elle repose sur le principe de se former soi-même, c'est-à-dire qu'elle ne nécessite aucune formation externe du Responsable. Le collaborateur doit avoir tout l'élément de temps nécessaire à la conduite de ces actions.

Exemples :
- Actions liées au langage et à la présentation e-learning, participation à des séminaires de formation (en interne ou externe), conférences, le temps nécessaire accordé pour y participer, participation à des conférences, clubs d'élites, ...

Attention ! Votre BDI peut, en cas de besoin, vous conseiller dans le choix de modules e-learning adaptés.

2. Le transfert de savoir

Il indique entre autres le renforcement du Responsable (formation de spécialiste, conseil, séminaire ...) et/ou de tout autre spécialiste en interne.

Exemples :
- Formation de nos propres managers des connaissances par le suivi d'un collaborateur plus expérimenté pendant une semaine, participer à des séminaires de formation, participer à des séminaires de spécialistes pour les collaborateurs, séminaire de spécialistes d'un programme d'élites dans un autre service/filiale ...

3. La formation

Il est important de la définir la plus précisément possible afin qu'elle soit la mieux adaptée et donc la plus efficace. Voir instructeur

Ressources Humaines saura vous conseiller.
Il sera tenu compte de formations de « demande de formation » (voir au formulaire « Evénements de développement ») que de formations identifiées. Le responsable doit motiver et prioriser chaque demande. Après accord de votre Responsable Ressources Humaines, elles seront placées en congrès dans le prochain plan de formation. En cas de dérive de réalisation ou de retard, le collaborateur devra être informé par son responsable et son BDI.



PROJET ENVISAGEABLE EN
PROLONGATION DES AXES DE
DEVELOPPEMENT DISCUTES LORS
DE L'ENTRETIEN

Rôle du responsable

a) Projet envisageable

Ce diagramme permet au responsable d'analyser, s'il existe, le projet professionnel envisageable, au regard des compétences évaluées lors de son échange avec son collaborateur.
Sur ce son, le responsable précise également le type de formation et de développement de son collaborateur qui lui permettrait d'atteindre ces objectifs. Ces précisions sont données à titre indicatif et peuvent être considérées comme des engagements dérivés.

b) Mobilité géographique

Le collaborateur précise s'il est mobile ou non. Si oui, il indique les régions où illes envisageables.

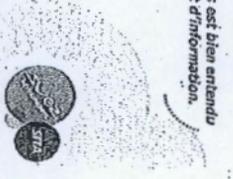
c) Barrières : à quatre échelons

Le manager indique l'échelle à laquelle le projet peut être envisageable, en fonction de son appréciation des compétences de son collaborateur et des plans de développement discutés.

d) Anticipation : Commentaires sur le déroulement de l'entretien

- Le Collaborateur exprime son sentiment sur le déroulement de l'entretien, mais aussi ses commentaires ou ses souhaits personnels.
- Ce dernier partage avec son responsable d'observer ses observations sur le déroulement de l'entretien et plus largement les commentaires particuliers qu'il souhaite exprimer.

Votre interlocuteur Ressources Humaines est bien entendu à votre disposition pour tout complément d'information.



NOTES
PERSONNELLES



SITA France
Division des Ressources Humaines
Division Développement des Ressources Humaines
16, Place de l'Éc
92 049 PARIS LA DEFENSE Cedex
Tél : 01 58 81 30 00 - Fax : 01 58 81 28 11

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE VII

Profil de compétence

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Profil de compétence

TITULAIRE :
MATRICULE
Filiale

Profil emploi **Novergie – Directeur de Site(s)**

Date de création 16/01/2006
Date de mise à jour 02/02/2006
Évalué par /
Validé par /

TITULAIRE :
MATRICULE
Filiale

Date de l'entretien
Évalué par
Validé par

CAPACITES		PROFIL DE L'EMPLOI Requis		PROFIL INDIVIDUEL Acquis			
		IMPORTANCE		EN COURS D' APPRENTISSAGE	EN COURS DE DEVELOPPEMENT	NIVEAU DE MAITRISE	NIVEAU DE MATURITE
1	INNOVER/GERER LE CHANGEMENT	2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	VENDRE DES SERVICES en interne et/ou externe	1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	OBTENIR UN RESULTAT	1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	ANIMER	1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONNAISSANCES TECHNIQUES		PROFIL DE L'EMPLOI Requis		PROFIL INDIVIDUEL Acquis			
		IMPORTANCE	EXIGENCE	EN COURS D' APPRENTISSAGE	EN COURS DE DEVELOPPEMENT	NIVEAU DE MAITRISE	NIVEAU DE MATURITE
5	DECIDER	2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	COOPERER en interne et/ou externe	2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	AMELIORER LA QUALITE	2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	OPTIMISER LES RESSOURCES	1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	ACCROITRE L'EFFICACITE DU SAVOIR	2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1	Connaissance de l'environnement Clients / Concurrents	2	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	gestion budgétaire	1	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	connaissance du cadre réglementaire	2	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	gestion contractuelle	1	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	connaissance des process (génie des procédés)	2	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	gestion des 96methods96s humaines	2	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	connaissance des collectivités locales / administrations de tutelle	2	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	gestion de crise	1	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	96methods de management	1	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	techniques de négociation	2	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Connaissance des métiers d'incinération et/ou revalorisation des déchets	2	SP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Connaissance des achats	2	CO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Profil emploi **Novergie – Directeur de Site(s)**
Date de création 16/01/2006
Date de mise à jour 02/02/2006
Évalué par /

Validé par /

Profil individuel
Date de l'entretien
Évalué par
Évalué par

REMARQUES ET COMMENTAIRES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Signature du collaborateur

Signature du N+1

La gestion des carrières et la mobilité du personnel de SITA

Profil emploi Novergie – Directeur de Site(s) (Dernière mise à jour le : 07/05/2010)

MANAGER/GERER LE CHANGEMENT

est porteur du changement : sait expliciter les évolutions, introduire de nouvelles pratiques, vaincre les résistances* réalise au quotidien des progrès en termes de qualité et/ou de productivité, expérimente les nouvelles pratiques, favorise la remontée des idées et suggestions* remet en cause les pratiques, apprécie l'apport positif de toute comparaison avec d'autres entités et/ou avec la concurrence	* accompagnement du changement* réalisation de progrès permanents, expérimentation, remontée d'idées* remise en cause des pratiques, mise en concurrence
---	--

VENDRE DES SERVICES en interne et/ou externe

recherche de manière active de nouvelles opportunités : détecte de nouveaux besoins et/ou nouveaux clients* suscite l'intérêt du client, donne envie de connaître de nouvelles offres, sait se différencier de la concurrence, aide le client à cibler ses besoins* évalue le rapport de force et les conditions de vente, sait monter un argumentaire et conclure, contribue à l'obtention de conditions compétitives	* saisie d'opportunités, prospection* déclenchement de l'acte d'achat/demande de service* gestion des rapports de force, acte de vente
--	--

OBTENIR UN RESULTAT

s'implique fortement sur le terrain, sert d'exemple, accepte la responsabilité de tout problème survenu dans son périmètre d'action, prend des risques mesurés* met en oeuvre son plan d'action, recadre les actions de son équipe, s'ajuste* évalue les priorités, sait obtenir un ajustement de ses moyens/actions* maîtrise les situations de stress : résiste aux pressions, manifeste son exigence, règle sans ambiguïté les problèmes de performance	* implication terrain, exemplarité, responsabilité directe, prise de risque* réactivité dans l'action, ré-ajustement des plans* gestion du stress
--	---

ANIMER

est crédible sur le plan managérial et professionnel, fait preuve de disponibilité, contact direct, stimule les équipes* mobilise son équipe sur des objectifs de progrès et/ou des résolutions de problèmes, crée une capacité d'entreprendre* sait reconnaître les performances individuelles et collectives, développe les compétences et fait preuve de son engagement dans la réussite de chacun	* autorité naturelle, disponibilité, contact, échange* mobilisation, capacité à entreprendre* reconnaissance des performances, engagement dans la réussite des autres
---	---

DECIDER

recherche le conseil de spécialistes, confronte des avis, utilise faits et analyses pour argumenter et conforter sa décision, sait déléguer de manière opportune.* fait des choix dans des situations d'urgence ou d'imprévu, prend en compte les éléments non-rationnels, fait respecter ses décisions* connaît l'étendue et les limites de son pouvoir décisionnaire, maîtrise l'importance de la prise ou non-prise de décision	* prise de décision participative, recherche d'objectivité, délégation* intuition des choix, éléments non-rationnels, poids des décisions* discernement, limite du pouvoir de décision
--	--

COOPERER en interne et/ou externe

construit des relations basées sur la confiance et le dialogue, sait obtenir l'adhésion des autres, favorise l'entente, gère les désaccords et conflits* gère efficacement les interfaces avec les services amont et aval, utilise les réseaux internes et externes* implique ses partenaires internes / externes dans une démarche partagée, met en commun des moyens, partage les résultats et le retour sur expérience	* développement de relations de coopération, esprit de solidarité, gestion des conflits* efficacité des interfaces, utilisation des réseaux* relation de partenariat, gestion commune et partagée
---	---

AMELIORER LA QUALITE

mobilise l'organisation sur des objectifs qualité, fixe les conditions d'application des normes techniques et/ou de gestion* entretient l'image Qualité de l'Entreprise par un enrichissement des services offerts, apprécie l'équilibre entre satisfaction client et impératif financier* contrôle les niveaux de performance, suit avec vigilance les niveaux de service garantis par les concurrents, analyse les réussites et les échecs	* mobilisation sur objectifs qualité, établissement de normes* image de qualité de l'Entreprise, gestion des grands équilibres* contrôle de la compétitivité des niveaux de service
--	---

OPTIMISER LES RESSOURCES

évalue la charge et le besoin en ressources planifie les moyens et contrôle les dépenses dans le cadre des budgets alloués* optimise les modes opératoires et/ou de temps de travail, régule l'activité, adapte l'organisation aux variations d'activité, a recours si nécessaire à des ressources externes* prend en compte l'aspect économique dans les relations client-fournisseurs, agit sur ses partenaires internes/externes pour obtenir des conditions compétitives	* analyse des besoins, planification, contrôle des coûts* optimisation, régulation, gestion du temps, organisation du travail* prise en compte de l'économie dans la relation client/fournisseur
--	--

ACCROITRE L'EFFICACITE DU SAVOIR

veille à la cohérence, pertinence et intégrité des connaissances dans l'organisation, gère les connaissances comme un actif de l'Entreprise* évalue les besoins d'acquisition de compétences, sait faire émerger les potentiels de connaissances, organise les retours sur expérience* valorise l'information partagée, les processus d'apprentissage collectif et le développement de référentiels de connaissances	* préservation de l'information et du capital connaissances* évaluation, détection des compétences, retours d'expérience* développement de l'apprentissage collectif
--	--

ANNEXE VIII

**Changement de situation
(changement interne SITA
Ile De France)**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CHANGEMENT DE SITUATION (Changement interne SITA IDF Salariés uniquement)

.....*Emetteur* : le gestionnaire du personnel

Destinataire : IDF-sosmicro

Objet : « [SITUATION] Nom de la personne

Fiche à remplir par le gestionnaire du personnel et à diffuser par mail à l'adresse "IDF-sosmicro",
au moins 5 jours ouvrés avant la date de changement de situation du salarié.

SITUATION AVANT

Nom : Société :

Prénom : Direction/Service :

Nom du responsable hiérarchique :

SALARIE, contrat à durée indéterminée

SALARIE, contrat temporaire

Date d'arrivée : Durée du contrat :

SITUATION APRES

Nom : Société :

Prénom : Direction/Service :

Nom du responsable hiérarchique :

SALARIE, contrat à durée indéterminée

SALARIE, contrat temporaire

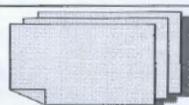
Date d'arrivée : Durée du contrat :

DATE D'EFFET

Date d'effet de la mutation interne:

COMPLEMENT D'INFORMATIONS

Table des matières



Dédicace	III
Remerciements	IV
Glossaire des sigles et abréviations	V
Liste des annexes	VI
Liste des tableaux et des schémas	VII
Sommaire	VIII
Introduction.....	1
Problématique.....	4
I. Le contexte de l'étude	6
II. Objectif général	6
III. Les objectifs spécifiques	6
IV. L'intérêt de l'étude	6
V. La méthodologie de travail	8
VI. Hypothèses de travail.....	8
VII. Les limites de l'étude	9
VIII. Le plan de l'étude	9
Partie 1 : Cadre conceptuel de l'étude	10
Chapitre 1 : L'étude de la gestion des carrières	10
A. La typologie des modèles de gestion des carrières.....	10
1. Le modèle baronique	10
2. Le modèle administratif	10
3. Le modèle technocratique.....	11
B. L'importance de la gestion des carrières	13

1. Importance de la gestion des carrières pour l'entreprise et les salariés.....	14
2. les liens de la gestion des carrières avec les différentes activités de la gestion des Ressources Humaines.....	15
3. Les pratiques de la gestion des carrières.....	17
Chapitre 2 : l'étude de la mobilité	20
A. La mobilité et la gestion des carrières.....	20
B. Les outils de la gestion des carrières	25
C. Les enjeux de la mobilité.....	26
1. Les effets attendus de la mobilité interne.....	28
2. Les clauses de la mobilité	29
Partie 2 : Cadre pratique de l'étude.....	32
Chapitre1 : Présentation de l'entreprise	32
A. Historique de l'entreprise	32
B. Les activités de SITA	33
C. Le personnel de SITA.....	35
D. Le volet syndical au sein de l'entreprise SITA	36
Chapitre 2 : Présentation des résultats de l'étude.....	38
A. La politique de mobilité chez SITA	38
1. facteurs positifs de la mobilité.....	38
❖ La mobilité comme facteur de performance.....	38
❖ La mobilité comme facteur de fidélisation.....	39
❖ La mobilité comme facteur d'évolution.....	39
❖ La mobilité comme facteur de flexibilité interne dans le cadre de la correction des écarts dans un dispositif de GPEC.....	40
2. limites de la mobilité au sein de SITA.....	40
B. L'analyse des résultats de la politique de mobilité chez SITA..	42

Recommandations.....	44
Conclusion.....	48
Bibliographie.....	50
Webographie.....	51
Annexes	
Table des matières	

CESAG - BIBLIOTHEQUE



SITA IVRY