



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES
ORGANISATIONS

Mémoire de fin d'études

Thème :

*Le management des compétences :
Attraction, recrutement et
fidélisation du personnel.*
Cas de Maersk Line Sénégal

Présenté par :

N'zibla Edith Roseline KRA

Pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des
Ressources Humaines

Promotion: 2012-2013

Maître de stage :

Monsieur Cheikh Becaye Blondin BA
HR BPO, Human Resources (Maersk Line
Sénégal)

Directeur de Mémoire :

Monsieur Real Romuald MBIDA
Chef du Service Intégré de la Formation
CEEAC-COPAX ; Email :
realmbida@gmail.com

Professeur associé au CESAG

DEDICACE

« ...A celui qui est assis sur le trône, et à l'agneau, soient la louange, l'honneur, la gloire, et la force, aux siècles des siècles ! » (Apocalypse 5 :13)

REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation, nous tenons à adresser nos remerciements :

- Monsieur KRA et Madame YAO, pour tous les moyens mis à ma disposition pour mes études et mon épanouissement, pour leurs prières, leur soutien moral et les assurer de ma gratitude.
- aux familles KEITA & KONE, pour m'avoir ouvert les portes de leur maison, mieux, de leur cœur ;
- à Monsieur AKA & YOUNGA, pour m'avoir constamment porté dans ses prières ;
- au temple des Assemblées de Dieu de Dakar, pour son soutien spirituel ;
- à Monsieur Real Romuald MBIDA, mon directeur de mémoire, pour s'être rendu disponible, malgré toutes ses occupations et pour m'avoir fait profiter de son savoir et de ses qualités en matière de relations humaines.
- A monsieur le Directeur Général du CESAG. Merci d'avoir maintenu, par votre leadership, le niveau d'excellence qu'a toujours eu cette auguste institution.
- Au Personnel administratif du CESAG. Nous avons eu l'honneur grâce à votre dévouement et à votre professionnalisme d'apprendre dans de très bonnes conditions.
- A tout le corps enseignant, notamment celui de l'ISMEO. La qualité de vos enseignements nous a réconfortés dans l'idée que nous avons du CESAG en venant. Il ne fait plus aucun doute pour nous que le CESAG reste un pôle d'excellence dans le domaine de la formation en Management !

Que Dieu vous le rende selon l'immensité de sa bonté.

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Figure n°1 : Missions spécifiques de la GRH.....	7
Tableau n°1 : Schéma relatant l'évolution de la RH.....	5
Tableau n°2 : Grille d'analyse de poste.....	26

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES

DRH = Directrice des Ressources Humaines

Ed.= Edition

GRH = Gestion des Ressources Humaines

Op.cit.= Option citée

PI = Predictive Index

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
I- PROBLEMATIQUE.....	2
II- INTERET ET OBJECTIF DU SUJET	2
III- DIFFICULTES RENCONTREES.....	3

PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES COMPETENCES

CHAPITRE I : Eléments de définitions et fondamentaux	8
CHAPITRE II : Enjeux du management des compétences.....	19
CHAPITRE III : Recrutement et intégration de compétences nouvelles	24

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE DU MANAGEMENT DES COMPETENCES

CHAPITRE I : Présentation de Maersk Line Sénégal	32
I - Cadre de l'étude.....	32
Section 1 : Présentation	32
Section 2 – Objectifs et services	34
Section 3- Structures et fonctionnement	34
Section 4- Missions et Objectifs RH	37
Section 5 : Technique d'investigation	40
Section 6 : Enquête sur le terrain.....	40
CHAPITRE II : Description du modèle de recrutement de MAERSK LINE Sénégal	41
I- Présentation de modèle de MAERSK LINE	41
Section 1- Les préalables du recrutement a Maersk Line	41
Section 2- L'entretien.....	43
Section 3- La procédure d'intégration du nouveau salarié.....	44

CHAPITRE III : Analyse du recrutement et formulation des recommandations	45
Section 1 : Analyse du recrutement.....	45
Section 2 : Formulation des recommandations	46
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE	50
ANNEXES.....	53
TABLE DES MATIERES	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte de mondialisation impose aux entreprises la recherche d'un avantage concurrentiel afin de se démarquer des entreprises concurrentes et s'assurer un meilleur positionnement. Plus que le couple produit/marché, les tenants de la thèse Resource Based View (RBV) soutiennent que la détection et l'agencement des ressources propres à l'entreprise sont davantage de nature à lui conférer cet avantage. Par ressources, il faut comprendre les actifs, les processus de coordination, les informations, les savoirs et compétences (...) de l'entreprise.

A la suite des tenants de la Resource Based View, Peretti (2007) affirme que les défis économiques, sociaux et technologiques de ce 21^e siècle nous conduisent à prendre conscience que la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de compétitivité et de différenciation de l'entreprise. En effet, ce sont ces dernières qui vont penser et mettre en œuvre toute la stratégie de pérennité et rentabilité de l'entreprise de même qu'utiliser tout l'arsenal de ressources matérielles dont celle-ci dispose. De fait, il convient que ce capital humain détenu par l'entreprise soit utilisé de la façon la plus optimale.

Pour ce faire, un ensemble d'actions et de politiques est conçu et mis en œuvre par l'organisation pour acquérir, développer, fidéliser, anticiper et assurer le suivi permanent des compétences dont elle a besoin à un moment donné en cohérence avec ses objectifs stratégiques et sociaux. Toutes ces actions et politiques rentrent dans le cadre de ce que l'on appelle «**la gestion des ressources humaines** ou **le management des ressources humaines**».

Dans un monde de travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité repose de plus en plus sur la qualité des compétences à développer et à rassembler. De ce fait, au détriment du management des Hommes c'est le management des compétences qui est préconisé surtout dans un contexte d'internationalisation. Il représente ainsi une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.

Aussi nous posons nous la question de savoir comment dans un environnement international, appréhende-t-on le management des compétences à travers l'attraction, le recrutement et la fidélisation des compétences.

Il conviendra donc, à travers cette étude, d'analyser les outils et politiques mises en place par les entreprises multinationales pour le management des compétences de leurs ressources humaines. Nous prendrons le cas de MAERSK Line Sénégal, filiale du groupe A.P Moller Maersk où les politiques d'attraction et de recrutement des compétences sont liées de près à la mission et la culture de la structure.

I- PROBLEMATIQUE

Le management des compétences est une somme de méthodes et d'outils de GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences disponibles.

Cependant, pour pouvoir être attractif, l'entreprise doit mettre en place des politiques et des outils dans le but de d'acquérir les compétences manquantes ou encore de retenir celles déjà sur place.

Dès lors, comment le recrutement et la fidélisation des compétences peuvent-elles contribuer à un management efficace?

Comme susmentionné, le management des compétences est une somme de méthodes et d'outils et ne se limite donc pas au recrutement et à la fidélisation des compétences du personnel. C'est en effet, une notion large mais nous nous cantonnerons à ces deux volets.

II- INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE

S'intéresser à l'attraction, au recrutement et à la fidélisation de la main d'œuvre dans nos entreprises est une étape importante vers l'atteinte des objectifs d'affaires et du maintien de la compétitivité dans les organisations.

Les ressources humaines adéquates n'étant pas toujours facilement accessibles et renouvelables, il faut redoubler d'efforts et d'ingéniosité pour les attirer, les recruter et les conserver. De ce fait, au détriment du management des Hommes c'est le management des compétences qui est préconisé surtout dans un contexte d'internationalisation. Il représente ainsi une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.

Cette étude vise à identifier les différentes étapes du processus de recrutement et à analyser les mobiles qui permettent aux salariés d'être fidèles à leur entreprise. De manière plus spécifique, il s'agira d'identifier les canaux d'attraction du personnel et les différentes étapes du processus de recrutement avant d'identifier les facteurs de fidélisation.

III- DIFFICULTES RENCONTREES

Durant le stage effectué dans le cadre du mémoire, il est à noter que celui ci s'est déroulé sans souci majeur.

Les quelques difficultés rencontrées résultent :

- De la barrière de la langue à savoir l'anglais qui est la langue la plus usitée au sein de Maersk line surtout par les employés étrangers ;
- De la rétention d'informations. Les Ressources Humaines étant un domaine sensible, il a été parfois difficile d'obtenir des informations ou même des documents afin d'étayer notre étude.

Quant aux perspectives du travail, nous considérons nécessaire de faire d'autres études pour permettre l'amélioration de nos connaissances à propos des politiques de recrutement. Par exemple, par une étude comparative entre les différentes filiales du groupe A.P.Moller-Maersk. Cela nous permettrait de mieux appréhender les politiques mises en place au lieu de se centrer au sein d'une seule et même structure.

A l'examen de ce thème nous avons été conduit à considérer le management des compétences à travers une approche théorique (Première partie) avant de présenter et d'analyser les résultats de notre étude (Deuxième Partie).

1ere Partie:
APPROCHE THEORIQUE DE
L'ETUDE

Définition du management des compétences

Montée en puissance dans les années 90, la Grh peut être définie selon L. Cadin, Guérin et F. Pigeyre (2007), comme ‘la gestion de ressources humaines est l’ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité’.¹ Autrement dit, la GRH est un ensemble de politique et d’actions conçues et mises en œuvre par une organisation pour acquérir, développer, fidéliser, anticiper et assurer le suivi permanent des compétences dont elle a besoin a un moment donne, en cohérence avec ses objectifs stratégiques et sociaux.

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou à une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier: le recrutement, la rémunération, l’évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l’ensemble des acteurs de l’entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)... De fait, il s’agit d’organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés².

Rationalisée au début du 19 eme siècle, la gestion des hommes a laissé place au fil du temps à une gestion des RH.

Tableau n°1 : Schéma relatant l’évolution de la RH de Jacques Igalens³

Approches des RH (J.Igalens, 1991)	Gestion du personnel	GRH
Assertion principale	L’homme est un coût qu’il faut minimiser	L’homme est une ressource qu’il faut développer
Formation	Sert à adapter l’homme à son poste de travail	C’est un investissement
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l’efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de Carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement C’est l’homme qu’on Change	La RH est flexible

¹ L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines », Pratiques et éléments de théories ; 3^{ème} édition ; éditions Dunod 2007. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n’est empruntée à aucun auteur en particulier; P 5.

² Idem.

³ J. Igalens, dans « L’Audit des Ressources Humaines », Coll. Option Gestion, Ed. Liaisons 1991, P15.

Cette évolution est due essentiellement à une modification stratégique des objectifs de l'entreprise. La standardisation et le fordisme⁴ ayant atteint leurs limites, les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité. Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production. Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues⁵: « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante. L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.

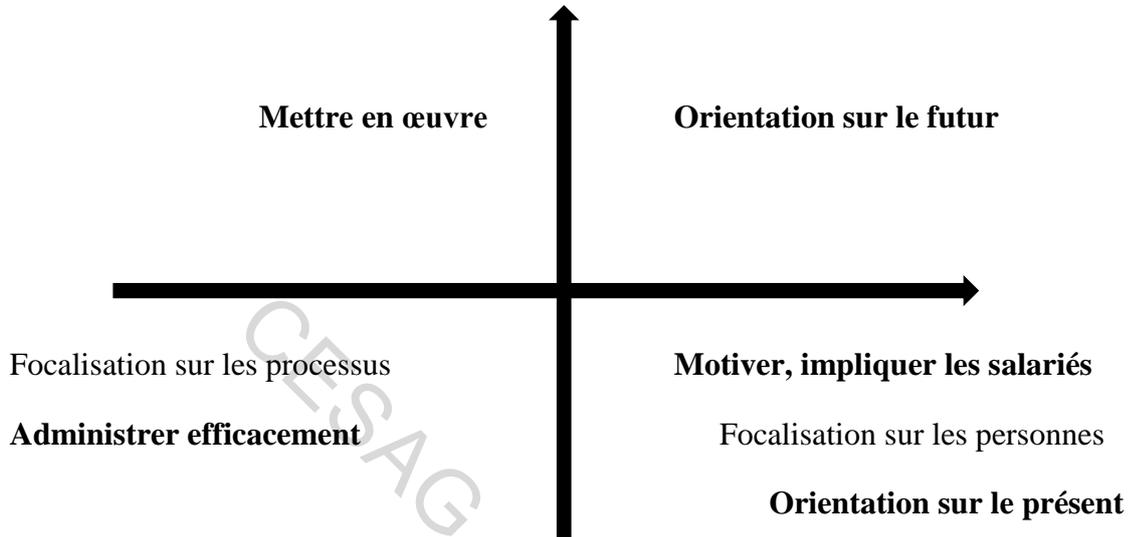
On note, dans les années récentes:

- le poids de l'environnement économique: la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- Chômage ;
- Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation...;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950; s'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité.

⁴ Le Fordisme, modèle d'organisation que l'on doit à Henry Ford, est basé sur une production standardisée de masse.

⁵ Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005).

Figure 1 : Missions spécifiques de la GRH selon Peretti⁶



Dans cette première partie, nous essayerons de clarifier différents concepts (chapitre I), puis nous aborderons dans les chapitres suivants les enjeux du management des compétences et le recrutement des compétences nouvelles.

⁶ Peretti, Jean Marie, "Gestion des Ressources Humaines", Ed. Vuibert p 38.

CHAPITRE I : ELEMENTS DE DEFINITIONS ET FONDAMENTAUX

La définition des concepts clés est nécessaire pour mieux appréhender la présente étude. C'est pourquoi nous allons citer les différents niveaux de compétence et définir par la suite celui du management des compétences. Cela est d'autant plus important qu'il y ait une multiplicité de définitions de ces notions.

Mais auparavant, qu'entend t-on par compétence?

I- Définition et identification de la compétence

Section 1- La notion de compétence

Donner une définition de la compétence peut paraître présomptueux. En revanche, tenter de définir cette notion à l'éclairage de différents auteurs, semble plus accessible.

Selon le Dictionnaire des Ressources Humaines (2002) ⁷ « *la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables⁸ qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* ».

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. C'est dans ce sens que David COURPASSON et Yves-Frédéric LIVIAN (1991) affirment que : « *Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence », elle, est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié* »⁹. Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon Dimitri WEISS (1992)¹⁰, pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme se définit comme « *un ensemble de connaissances, de*

⁷ Peretti, Jean Marie, Tous DRH, 2eme Edition, 2002, Ed. D'organisation, P 21.

⁸ Idem, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2eme Ed., Vuibert 2001, P 60.

⁹ Courpasson D., Livian, Yves Frédéric "le développement récent de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologique; Revue de Gestion des Ressources Humaines; Octobre 1991 n1.

¹⁰ Weiss, Dimitri & autres "La gestion des compétences; au delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH", Personnel, n 330, fév. 1992, P342.

capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ».

Alain MEIGNANT (2002), semble soutenir cette définition de la compétence, tout en insistant davantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation. Car, selon lui, « *la compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître), opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement* ». C'est une autre façon de dire « utile, utilité, utilisé »¹¹.

Dans l'accord A Cap 2000, *la compétence est définie comme un « savoir-faire opérationnel validé ».*

Pour Nicole Mandon (1990), *la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème donné.*

De l'avis de Christian BATAL (1998), « *les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin* ». Aussi, pour lui, cette catégorisation du concept de compétence distingue¹²:

- les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (ex : connaître les lois élémentaires de l'assurance ; les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (ex : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion, ou savoir utiliser un voltamètre¹³; les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (ex : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

Nous constatons, à l'aide de ces définitions que la notion de compétence est difficile à cerner, mais aussi qu'elle se construit en fonction du développement et du contexte social de l'entreprise.

Pour autant, chaque individu doit disposer de compétences indispensables, savoirs, savoir-faire, savoir-être et des compétences dites distinctives qui distinguent les individus performants d'autres qui le sont moins. Ces ressources appartenant aux individus en propre, sont les caractéristiques de chacun telles que les concepts du soi, les traits de caractère, les motivations, de fait, la personnalité de chacun.

¹¹ Weiss, Dimitri " R.H"; 3eme Edition, d'Organisation 2002, P342

¹² Batal Christian, la GRH dans le secteur Public, Tome I, les éd. D'organisation, 1998, P 150.

¹³ "Tout appareil ou se produit l'électricité: une électrolyse, Petit Larousse 2003, P 1077.

En ce sens, la compétence n'a rien de figé. Elle se situe dans l'action. Elle est mobilisée et mobilisatrice. Elle varie en fonction de l'objectif fixé et de son niveau d'exigence, de l'environnement et du contexte dans lequel elle se développe.

De ces multiples définitions, toutes retiennent d'une manière ou d'une autre, les mêmes éléments essentiels à savoir :

- La compétence prend sens par rapport à l'action, ainsi on parle de compétence que dans le cadre précis d'une situation de travail ;
- Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoirs, savoir-faire pratiques, raisonnement) pour répondre à des exigences d'adaptation.

Ainsi, la situation de travail constitue l'élément central qui donne sens à la compétence.

Section 2- Les niveaux de compétence

Selon Cécile Dejoux (2006)¹⁴, la compétence peut s'appréhender en trois niveaux:

- Individuel : la personne en situation de travail (*couple individu/situation de travail*) ;
- Collectif: les compétences individuelles « *augmentées d'un effet de groupe provenant de la dynamique collective des acteurs.* », (*compétence issue de l'agrégation de celles des membres de l'entreprise, synergie*) ;
- Organisationnel: met en œuvre la stratégie de l'entreprise (*ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède*).

Chaque niveau et fonction dans l'entreprise renvoient à un type de compétences à mobiliser.

2.1- Les compétences individuelles

Elles sont rattachées à toute personne, quelle que soit la situation dans laquelle elles sont mises en action (compétences extra professionnelles exercées dans la vie privée et compétences professionnelles exercées dans une situation de travail). Ce niveau d'analyse est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines lors des évaluations annuelles, des plans sociaux, des grilles de rémunération... Lorsque l'on parle de « compétence » c'est d'abord de « compétences individuelles » dont il est question. A cause du rôle primordial qu'elles jouent dans le développement professionnel des individus, c'est celles qui ont fait l'objet du plus de recherches.

¹⁴ C. Dejoux est maître de conférences au CNAM et enseigne la GRH à l'IAE de Paris. Elle a contribué à « L'encyclopédie des ressources humaines » chez Vuibert en 2006.

2.2- Les compétences collectives

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments¹⁵ qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer. En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception dudit sentiment : c'est la culture d'entreprise.

2.3- Les compétences organisationnelles ou compétence d'entreprise

Certaines d'entre elles, considérées comme stratégique, sont aussi appelées compétences-clés. Ce sont elles qui représentent l'avantage concurrentiel de l'entreprise et sur lesquelles celle-ci peut initier des stratégies de développement. Ces compétences sont constituées par l'acquis collectif de l'organisation, et concernent en particulier la coordination de diverses capacités de production et l'intégration de lignes de technologies.

II - La gestion des compétences

La gestion des compétences peut se définir comme une méthode, ou un outil de gestion des ressources humaines visant à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles. Elle s'inscrit ainsi dans une dynamique évolutive qui dépasse la gestion par le poste de travail.

Pour analyser les pratiques de GRH, deux auteurs Garand et Fabi (1992)¹⁶ proposent un canevas d'analyse à la fois pratique et simple. Selon ces auteurs, les pratiques RH touchent différents aspects dont l'acquisition des Ressources Humaines et la conservation des ressources humaines.

Mais avant d'acquérir ces compétences, il faudrait pouvoir les attirer, leur donner envie d'intégrer l'entreprise.

¹⁵ Batal Christian, P 60, op.cit.

¹⁶ Garand et Fabi 1992.

Section 1- Attraction des compétences

Selon Benjamin CHAMINADE (2005), “Devenir *une entreprise attractive, c’est pouvoir choisir ses salariés. Avoir une vision et une culture d’entreprise qui rassemble, c’est pouvoir les garder*”¹⁷.

L’on pourrait définir l’attractivité des entreprises comme l’aura ou le magnétisme qu’elles dégagent. Ce qui fait la différence entre telle entreprise ou telle autre¹⁸.

La plupart des entreprises annoncent que leur plus grand capital est la ressource dont elles disposent. Encore faut-il la renouveler, l’accueillir, la valoriser et l’accompagner.

Du fait des aléas du marché en Afrique, du chômage, la recherche de nouvelles ressources peut s’avérer mal aisée. L’attractivité de l’entreprise, les perspectives qu’elle propose, la précision de chaque recrutement et la qualité de l’intégration des salariés deviennent alors des atouts majeurs.

Pour attirer certains jeunes, retenir les personnes de talent, donner des perspectives et renforcer les motivations, les entreprises ont besoin de rendre attractives, visibles et réelles les pratiques des Ressources Humaines de l’entreprise, et d’en faire un atout sur le marché de l’emploi.

L’entreprise doit susciter l’envie du demandeur d’emploi, l’inciter à se déclarer comme candidat et, ensuite, lui donner des motifs d’attachement à long terme dans son environnement professionnel. Dans le cas contraire, elle s’expose à de nombreux désagréments et risques:

- de ne pas trouver de candidat correspondant à ses besoins;
- de subir des délais de recrutement trop importants ;
- de ne pas parvenir à stabiliser les jeunes arrivés;
- de voir ses dépenses de formation augmenter ;
- de devoir faire appel à l’intérim de plus en plus fréquemment ;
- de baisser la qualité de sa production ;
- d’augmenter l’insatisfaction de ses clients.

En un mot, avoir un handicap sur le marché du travail par rapport à ses concurrents.

Renforcer son attractivité consiste à élaborer une marque d’employeur pour valoriser ses pratiques de management des ressources humaines aussi bien en interne, pour les salariés en poste, qu’en externe, pour les candidats potentiels. Le critère déterminant qui sépare les entreprises qui reçoivent de façon continue des candidatures (même lorsqu’aucun poste n’est ouvert) et celles qui doivent faire appel à des cabinets de recrutement au moindre besoin de ressource, n’est pas l’argent mais bel et bien le manque d’attractivité. Le manque d’attractivité a deux principales raisons. Il s’agit d’abord, et avant même tout

¹⁷CHAMINADE, Benjamin ; RH et Compétences dans une démarche de qualité ; Afnor éditions ; 2005 ; P25.

¹⁸ Alain Gosselin, Ph. D., CRHA; Professeur titulaire de GRH; Directeur du service d’enseignement de la GRH HEC Montréal

contact entre le candidat potentiel et l'entreprise, de la représentation que se fait le candidat (en entretien, lors d'un salon de l'emploi, etc.), puis de son opinion après avoir été reçu dans l'entreprise. La mauvaise perception d'une entreprise avant de la connaître repose sur:

- une mauvaise image sociale (plan social médiatisé, pollueur);
- l'absence de sécurité de l'emploi et de reconnaissance sociale (hôtellerie restauration);
- une image terne du métier : les métiers manuels en particulier sont souvent perçus comme « dépassés » (métiers de l'artisanat) ou considérés comme socialement peu valorisants (porte à porte, nettoyage) ;
- une absence d'image des produits de l'entreprise: on constate souvent un manque d'attraction vers des entreprises vendant des produits ou une marque inconnue du grand public.

Il reste à préciser que l'attractivité de l'entreprise n'est pas un domaine concernant uniquement les services des ressources humaines. Si le département RH est le premier responsable de la mise en œuvre, les financiers en sont les premiers bénéficiaires.

Section 2- Acquisition des RH

Dans toute organisation, il y a accumulation latent d'un capital humain de compétences. Cette accumulation ne peut être "quantifiée": elle concerne un capital immatériel. Ce capital est vital pour le développement et la performance des entreprises.

Afin de maîtriser au mieux ce capital, il est possible de mettre en place une démarche des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitative (effectifs) que sur un plan qualitative (compétences).

Section 3- Fidélisation du personnel

La fidélisation des salariés, autre finalité de la GRH, influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise. Une des principales dimensions de la Gestion des Ressources Humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions est la rétention des salariés. Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de définition. Elles peuvent être appréhendées suivant plusieurs approches. Pour Le LAROUSSE (2003), « *fidéliser* » est le fait de « *s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés* ».

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par: LEWICKI, (1981); LOUART, (1991); PERETTI, (2001); CHAMINADE, (2004); BRUNETEAUX, (2005); et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés.

LOUART (1991) définit la fidélisation comme la « *politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation* ». Autrement dit, la fidélisation serait l'« *ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* » (PERETTI, 2001).

Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés (LEWICKI, 1981).

Ainsi, la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (CHAMINADE, 2004).

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « *rétention* » (basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « *fidélité* » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise).

Pour BRUNETEAUX, (2005), fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.

CHAMINADE (2004) a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle:

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.

Le départ des salariés performants, compétitifs, et compétents engendre pour toute organisation les coûts élevés. La fidélisation des RH poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui se traduit par un sentiment de résignation et engendre des recherches de compensation sous des formes diverses tels les comportements sociaux dysfonctionnels.

La fidélisation du personnel passe essentiellement par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération et de gestion des carrières puis d'évaluation de rendement (appréciation du personnel).

3.1- La motivation

Le seul fait de donner des objectifs et des informations aux acteurs des organisations ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'organisation, il faut aussi les stimuler et les impliquer.

Selon Patrice Roussel, la motivation au travail est un « processus qui implique: 1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et 2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ». L'un des objectifs de la gestion des ressources humaines est d'influencer les employés dans le sens de l'amélioration de leur performance; il est évident que la motivation est capitale pour atteindre cet objectif. Il serait ainsi intéressant de savoir ce qui motive les gens pour le travail.

Selon Maslow¹⁹, l'individu est motivé par les besoins qu'il cherche à satisfaire. Pour le premier, les besoins sont hiérarchisés et l'individu cherchera à satisfaire les besoins de bas niveau avant ceux des niveaux supérieurs. Cet auteur a construit une pyramide des besoins où on a, de la base au sommet, les besoins de physiologie, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi.

Alderfer²⁰ distingue les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel. L'analyse de cet auteur enrichit la pensée de Maslow sur deux points essentiels. D'un côté, Alderfer observe qu'il n'y a de priorité entre les besoins et que contrairement au point de vue précédent, l'individu peut chercher à satisfaire premièrement les besoins de niveau supérieur sans passer obligatoirement par le besoin de base. De l'autre côté un individu qui ne peut satisfaire ses besoins de développement, sera frustré et reviendra se focaliser sur les besoins d'existence.

La connaissance de ces mécanismes de fonctionnement de la motivation permet de prendre des décisions plus efficaces.

Une autre vision de la motivation est révélée par la théorie des attentes. Selon l'auteur de cette théorie²¹, les individus ont un certain degré de contrôle sur ce qui les stimule. Les individus en

¹⁹ **Abraham Maslow** (1^{er} avril 1908 - 8 juin 1970) est un célèbre psychologue américain, considéré comme le père de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui est souvent représentée par une pyramide des besoins.

²⁰ **Clayton Paul Alderfer** (né le 1^{er} septembre 1940 à Sellersville, en Pennsylvanie) est un psychologue américain qui a présenté une version condensée des cinq niveaux de besoins d'Abraham Maslow en trois besoins essentiels E-R-G.

²¹ (Malo et Mathé, op. cité.)

prenant la décision d'entrer dans une organisation, ont un certain nombre d'attentes. Ainsi c'est en fonction de la satisfaction de ces attentes qu'ils ajustent les efforts à fournir. Un employé qui a des attentes d'équité et de justice dans la rémunération réduira d'une manière ou d'une autre ces efforts lorsqu'il constate que des employés qui font le même travail sont mieux rémunérés.

Selon Nadler et Lawler, cité par Malo et Mathé, la motivation est une combinaison mathématique des efforts, de la performance et des résultats. Ainsi l'employé sera motivé lorsqu'il croit qu'il est capable de déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaitée, que son comportement conduira à certains résultats, enfin, que ses résultats sont attractifs. En conséquence, cette théorie renforce les formes de rémunération liées au rendement, oubliant que le comportement humain n'est pas toujours rationnel et l'homme ne travaille pas seulement pour l'argent.

En somme, il est indispensable d'identifier des facteurs qui suscitent le maximum d'effort chez les employés. Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou une rémunération. Cette dernière est la somme d'argent reçu pour le travail ou le service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. Elle est cependant un élément qui semble contradictoire dans l'entreprise en ce sens que la rémunération représente des coûts pour l'entrepreneur.

Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération:

➤ **Le salaire de base (SB)**

Le salaire de base est fonction du travail et des exigences inhérentes au poste. Généralement, la législation salariale détermine des seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre (SMIG: Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti ; SMAG : Salaire Minimum Agricole Garanti).

➤ **Les primes**

Elles sont fonction de l'évaluation des prestations de chaque salarié. Elles peuvent être calculées de plusieurs manières selon l'élément pris en considération (temps productivité, tâche, assiduité, ancienneté etc.). On distingue ainsi des primes de rendement, d'ancienneté, de salissure, de panier....Il y a une forme de prime recommandée par le SYSCOA qui prend en compte le nombre de participation des travailleurs. Elle est octroyée sur la base des bénéfices nets réalisés par l'entreprise.

➤ **Les avantages sociaux**

Ils sont généralement fixés par la réglementation sociale de chaque pays. Ils tiennent compte de l'âge, des charges familiales et du secteur d'activité. Ils recouvrent entre autres les versements au titre de la retraite, d'allocation familiale, d'accident de travail, d'assurance maladie....Les différents types de rémunération sont la rémunération au temps, au rendement (aux pièces) et par qualification c'est dire par positionnement dans la grille salariale de l'entreprise. En définitive, l'objectif recherché par une pratique de rémunération est de concilier les besoins des salariés et ceux de l'entreprise: Salariés (besoins de consommation, de sécurité, d'équité) et employeur (souci de qualité, climat social favorable).

D'un point de vue économique et dans le cadre des entreprises, la formalisation d'un plan de rémunération pour les employés semble avoir un impact positif sur le rendement de l'entreprise.

Au total, la gestion des rémunérations doit contribuer en concevant des pratiques de rémunération et des plans de carrières ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel. L'émergence et le développement de nouvelles formes de rétribution des salariés caractérisent le fait que les pratiques de rémunération des entreprises se sont complexifiées ces dernières années.

3.2- Gestion de carrières et Evaluation du personnel

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectations à des postes de travail. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et des désirs exprimés par les membres de son personnel, ce compromis s'exprime en décision de promotion, de formation et de mutations internes. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique.

La gestion des carrières est un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est dans cette problématique que se situent les systèmes d'évaluation censés orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Ceci implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle du personnel implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (formation, rémunération, promotion).

Cependant tout système d'évaluation suscite des réserves: est-ce vraiment utile de noter ? A-t-on droit de juger ? Qui peut noter qui ? Pour apporter réponses à ces questions, Pierre LEMAITRE souligne: « *l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable de l'appréciation des moyens humains qui lui sont confiés* ». A travers l'appréciation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé. Elle doit permettre de:

- favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle;
- améliorer la gestion du potentiel humain;
- mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement;

Dans le cadre général, l'appréciation a pour but:

- d'analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, la connaissance, les méthodes de travail ;
- de situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et, donc d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de la performance.

Au total, on pourrait retenir de la gestion des Ressources Humaines, en tant que pratique correspond à une fonction de l'entreprise à savoir un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique et stratégique dans l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer à temps et en heures des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

CHAPITRE II : ENJEUX DU MANAGEMENT DES COMPETENCES

Les changements de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement renforcent le besoin d'une approche performante en matière de gestion des compétences: il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences devant assurer la compétitivité de nos entreprises. Les enjeux de la gestion des compétences sont aussi bien d'ordres économiques, organisationnels, qu'humains.

I- Les enjeux économiques

Les deux dernières décennies ont vu l'émergence de profondes transformations des conditions économiques officialisant la naissance de la mondialisation. L'accélération des échanges, la mutation des termes de la concurrence et des technologies ont un impact sur le contenu des emplois. La survie des entreprises repose aujourd'hui sur la qualité des produits et des idées mais sur les évolutions de leurs stratégies concurrentielles. C'est dans ce cadre que la notion de ressources humaines évolue vers le concept de « capital humain » en prenant au passage un rôle primordial dans la mise en œuvre de ces stratégies.

L'accélération de la concurrence entre les entreprises repose essentiellement sur les activités évoluent de plus en plus vers le service, transformant fondamentalement l'activité de travail qui passe d'une décomposition de tâches à une gestion sur le long terme du savoir et des compétences.

Si l'opérateur d'une chaîne de montage non impliqué dans une politique de qualité totale peut parfois se sentir si loin du client que la qualité du travail lui paraît peu importante, ce n'est pas le cas d'un fournisseur de prestation de service, puisque celle-ci est produite en présence d'un client sur la base du capital intellectuel. Toute volonté de la part de l'entreprise pour améliorer et rentabiliser cette prestation demande de s'intéresser aux compétences de ses salariés. Ainsi, le savoir possédé par les salariés perd de son importance au profit d'autres éléments de la compétence : les compétences relationnelles, la capacité à devancer les attentes des clients et à résoudre des emplois.

La recherche de la performance économique ne se réduit pas au développement des compétences qui permettraient aux salariés d'agir automatiquement avec compétence et d'être performants dans leurs emplois. Elle demande aussi d'assurer la cohérence entre les valeurs, les règles et les procédures de l'entreprise, et les pratiques des managers. Si les salariés sont les premiers concernés, ils ne sont pas les seuls. L'organisation du travail, les systèmes

hiérarchiques et les modes de management participent également à la construction des compétences.

L'intérêt actuel porté à la gestion par les compétences est le résultat de la modification de l'organisation des entreprises qui doivent faire face à une intensification des exigences concurrentielles. Les investisseurs technologiques s'accroissent, leur rentabilisation n'est jamais assurée et ils doivent être combinés avec des conditions favorisant la flexibilité, la réactivité et la réduction des coûts. Il en résulte une profonde modification du contenu des emplois et des conditions dans lesquelles ils s'exercent : elle se diffuse à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique.

Manager par les conséquences est une réponse possible à différents qui se posent à l'entreprise. Cependant, le management et le développement du potentiel humain ne doivent pas camoufler une volonté inavouée de tirer profit d'un contexte économique et social et de modifier les rapports de force au profit de ceux qui les mènent.

Que ce soit en période de croissance ou de récession, attirer les plus compétents reste le seul moyen d'avoir les meilleures idées les plus vite possibles de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la plus haute qualité de production. Cependant, et les salariés l'ont aussi compris, le savoir devient de plus en plus volatile. En effet, il est difficile de le retenir suffisamment longtemps pour qu'il ait le temps d'être diffusé dans toute l'entreprise. Dans les pays industrialisés, le savoir est devenu une arme de concurrence plus efficace que les ressources naturelles, le travail ou le capital.

II- Les enjeux organisationnels

Face aux nouvelles exigences de compétitivité et de qualité, de nouvelles modalités organisationnelles se banalisent : juste à temps, flux tendu, flux tirés, îlots, unités élémentaires de travail, etc.

La réactivité d'un salarié se mesure selon sa capacité à développer un comportement adapté à des situations non anticipés transformant au passage le contenu de son travail par les évolutions des modalités de production, l'entreprise abandonne progressivement une organisation reposant sur le principe de la fragmentation et de la succession. Auparavant, les frontières entre les tâches étaient claires et le travail de l'un s'arrêtaient où commençait l'activité de l'autre et ne débutait que lorsque le précédent intervenant avait terminé. Le contenu du travail de chacun était alors limité dans le temps (somme des mouvements à courte durée) et dans l'espace (le poste de travail) et les compétences mobilisées étaient également réduites, se résumant à des avoirs-faire opérationnels acquis avec l'expérience.

Lorsque la réactivité est recherchée, les limites entre les emplois s'estompent : l'agent commercial doit apprendre l'informatique et le machiniste conduisant à un bus apprendre à

avoir « contact commercial ». Les emplois se décomposent avant de se recomposer en intégrant de nouvelles fonctions considérées jusqu'à lors comme des accessoires à l'activité principal. Le travail s'en trouve complexifié, et au travail individuel se substitue un travail collectif. L'emploi ne se limite plus aux savoir-faire techniques traditionnels, considérés comme des pré-requis indispensables à l'efficacité. En estimant que ces savoirs faire sont insuffisants, les entreprises prennent en charge le développement des nouvelles compétences : gestion du temps, résolution des conflits, team building, etc.

Les organisations du travail basées sur une définition de tâches précises (Ford et Taylor) imposent un contenu du travail identique pour tous. La simplification des activités qui en résulte réduit la valeur ajoutée apportée par le salarié qui est d'abord rémunéré pour ses aptitudes psychomotrices : même si les démarches intellectuelles ne sont pas absentes dans ces entreprises, elles ne font pas partie de la caractéristique du travail. Avec les nouvelles organisations « orientées compétences », cette représentation uniforme des travailleurs vole en éclat : tous ne s'investissent pas de la même manière dans le travail, n'ont pas la même capacité à faire face aux problèmes, ne traitent pas les informations de la même manière, n'apportent pas la même contribution au résultat final, etc.

Les organisations, confrontées à un besoin d'évolution, ne peuvent plus s'accommoder d'emplois ayant des définitions identiques pour tous, définitions à la fois trop larges pour certains et trop restrictives pour d'autres ; si l'emploi doit correspondre à une finalité pour l'entreprise, il doit aussi tenir compte de celui qui l'exerce.

L'émergence de la notion de compétence et d'organisation qualifiante nécessite de gérer de façon individuelle les compétences des salariés. En effet, ces derniers rencontrent des occasions quotidiennes d'apprentissage et de transfert des connaissances. Ce contexte implique donc une réflexion sur les outils de gestion et une prise de recul par rapport à la notion de « poste de travail » susceptible d'engendrer des effets bureaucratiques inadaptés au nouveau modèle productif dominé par des impératifs de flexibilité.

Ainsi, une flexibilité maximum est de plus en plus recherchée, qu'elle concerne les effectifs, le temps de travail ou la capacité de l'individu à être polyvalent. Ceci crée des phénomènes de résistance aux changements qui en rendent la mise en œuvre délicate. En effet, pour les salariés, la flexibilité devient rapidement synonyme d'efforts supplémentaires, de contraintes, voire de précarité. Les inconvénients l'emportent largement sur les avantages.

Pourtant l'une des conditions de l'efficacité de la flexibilité est d'être mise en place dans un système sécurisant aux points de repère permanents.

Cet avènement du management des compétences va donc bien au-delà d'un effet de mode ou d'une simple évolution sémantique. Il constitue une réponse à des enjeux économiques et organisationnels bien réels.

III-Les enjeux humains

Au début du XX^e siècle, une compétence était valable soixante-dix ans. Le transfert de compétences prenait tout son sens : le maître apprenant à son disciple les savoir-faire du travail en suivant les règles de l'art qui lui avaient été transmises par son propre maître.

Puis, au début des années quatre-vingt, avec l'avènement de l'informatique, la mutation des emplois et la multiplication des échanges commerciaux internationaux, la durée de vie des compétences s'est réduite pour tomber à environ sept ans. Cela signifie qu'en moyenne, tous les sept ans, les entreprises devaient envoyer leurs salariés en formation afin de remettre à jour leurs connaissances dans leur domaine d'activité. Cependant, pour un même salarié, ce domaine d'activité restait encore majoritairement le même de son entrée dans la vie active à son départ à la retraite.

Enfin, en ce début du XXI^e siècle, la mondialisation a, semble-t-il, gagné la partie ; internet et l'informatique font partie de la vie quotidienne d'une grande partie de la population et il est couramment admis que la vie active se décompose en différentes carrières. Il est reconnu que l'obsolescence des compétences devrait atteindre d'ici quelques années les sept mois d'existence. Désormais, le maintien à niveau des compétences des salariés ne dépend plus seulement de l'entreprise mais du salarié lui-même qui doit désirer rester dans la course et prendre en main sa propre employabilité. Il doit être soutenu dans cette prise de conscience par son entreprise.

L'employabilité est la capacité relative à un individu à obtenir un emploi normal compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et celles du marché du travail.

En effet, la gestion des compétences des ressources humaines reconsidère le rôle de l'individu dans l'entreprise. Il ne s'agit plus d'obéir aux consignes prescrites mais d'affirmer et de prouver son autonomie et sa responsabilité par des capacités d'initiative de décision et d'innovation. Le management des compétences se différencie des principes tayloriens de conformité d'obéissance et de séparation entre conception et exécution. L'entreprise s'engage à offrir aux salariés une visibilité sur l'organisation, les métiers stratégiques, les axes de développement de l'entreprise. Il lui revient de s'adapter aux besoins de l'activité de l'entreprise, de procéder à l'auto-formation continue par le biais du plan de formation interne. C'est au salarié de développer sa trajectoire professionnelle en relation avec sa hiérarchie.

En définitive, l'on pourrait retenir que ces dernières années face à l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence, le ralentissement de la croissance économique ou même la crise financière et économique, la saturation des marchés et aussi des mutations sociales, au changement de mentalité et à la modification des valeurs des individus ; des changements s'imposent aux entreprises en terme d'innovation, de flexibilité, de productivité et de qualité.

Pour conserver leur compétitivité dans ce contexte, les entreprises doivent mobiliser tout le potentiel de leurs hommes : leur imagination, leur professionnalisme, leur motivation, leur responsabilité, leur autonomie et leur capacité d'évoluer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DES COMPETENCES NOUVELLES

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

La question de la rétention est toute autant importante, les jeunes étant plus sensible à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations. L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif. Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus. Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs. Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs. L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liés à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel. Quelles sont donc les conditions de réussite d'un recrutement?

Les différentes phases d'un recrutement sont les suivantes:

- Définition du besoin
- Définition de la fonction
- Recherche de candidatures
- Entretien
- 1er tri des candidatures
- Tests
- Décision
- Négociation des conditions d'embauche.
- Signature du contrat

I- Définition du besoin

La définition du besoin passe essentiellement par la demande de recrutement. Avant de lancer un recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

II- Définition de la fonction

La définition de la fonction présente tous les aspects importants du poste. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement. Il est important de donner aux candidats une information complète et détaillée du poste. Elle n'est pas intuitu personae.

Une analyse de poste consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Préalable à une campagne de recrutement, l'analyse de poste a de multiples débouchés, puisque les informations obtenues vont permettre, non seulement de définir les critères de sélection, mais aussi d'identifier les éléments relatifs à l'évaluation de l'emploi ou à l'appréciation du personnel.

En général, une analyse de la fonction se déroule en deux étapes. On procède tout d'abord à une recherche d'informations pertinentes auprès du titulaire du poste, lors d'un entretien ou à l'aide d'un questionnaire. Ce travail effectué, il convient de formaliser l'information recueillie dans une fiche d'analyse de poste. Ce document sera ensuite validé par le titulaire du poste, puis par le responsable hiérarchique direct.

Tableau n°2 : Grille d'analyse de poste d'Alain Gosselin

Identité de l'emploi	Intitulé du poste
Missions	Finalités du poste au sein de la structure
Activités et tâches (A décrire avec des verbes d'action)	Activités Ensemble de tâches de même nature concourant à un résultat observable. Tâches : Opérations types fixant le déroulement du travail en fonction des moyens des procédures utilisées.
Moyens et contraintes	Ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail.
Modes d'accès et évolutions	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi.
Exigences requises	Ensemble des compétences en termes de : - Savoir - Savoir-faire - Savoir-être

III- Recherche de candidats

Après avoir validé le recrutement et précisé les attentes vis-à-vis du futur candidat, l'enjeu est de déterminer quelles vont être les méthodes mobilisées pour « capter » les candidats et les inciter à postuler. Plusieurs questions sont simultanément ou successivement abordées.

Section 1- Recrutement interne et/ou externe

La plupart des entreprises commencent à envisager si une personne en interne peut être recrutée sur le poste. Le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce que, d'une part, c'est une formule plus économique qu'un recrutement externe, et, d'autre part, parce que c'est une source de motivation et d'intégration très forte de ses collaborateurs. L'entreprise ne peut recourir à la promotion interne que lorsqu'elle lui permet de répondre qualitativement à ses besoins. En effet, le choix du candidat doit s'effectuer en fonction de ses compétences, de ses performances, mais surtout en fonction de ses aptitudes à occuper le poste à pourvoir.

Recruter en interne ne présente pas que des avantages. Lorsque l'entreprise recrute en externe, si les compétences du salarié recruté sont insuffisantes, l'employeur peut envisager de lui faire suivre une formation avant de lui confier le poste. Mais recruter une personne extérieure à

l'entreprise peut aussi comporter des inconvénients. Comme pour tout choix, un arbitrage est souvent conduit entre les deux types de recrutement (Interne / Externe).

Section 2- Les canaux de recrutement

Une distinction fondamentale est constituée par le vivier de recrutement considéré. On peut souhaiter recruter en interne; cela suppose d'avoir connaissance des compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise et de celles qu'ils pourraient développer moyennant une formation. Il faudra donc avoir évalué préalablement le potentiel.

En outre, il faut connaître les dispositions de mobilité de ceux qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir. L'entretien d'évaluation et les entretiens de carrière jouent ici un rôle considérable, de même que les méthodes de type centres d'évaluation. En interne, on peut passer par l'exploitation des entretiens annuels et l'existence des plans de remplacement. En externe, il existe une pluralité de sources à savoir les candidatures spontanées, les annonces des journaux ou encore la chasse de tête, le e-recrutement...

Section 3-La sélection des candidats

De nombreux outils sont systématiquement utilisés lors de la sélection des candidats.

3.1. Le curriculum vitae

Quel ce soit le vecteur choisi, la candidature se solde toujours par la réception d'une lettre (manuscrite) et d'un cv. Le processus de sélection débute donc par l'analyse de ces lettres et cv. Cette première opération de tamisage a pour but de retenir les candidats dont on estime que la candidature présente un intérêt. L'examen des candidatures se fait sur des critères relativement simples et objectifs ; ils correspondent à des éléments précis jugés incontournables par le recruteur. On peut distinguer :

- Les critères discriminants concernant la candidature, le diplôme (niveau et nature), la disponibilité, l'expérience professionnelle, les prétentions salariales,...
- Les critères discriminant concernant la « forme », absence de cv ou de lettre d'accompagnement, lettre trop standard, mauvaise présentation ou lecture difficile de cv. Cette première phase du processus de sélection se prolonge, pour les candidats qui ont été retenus, par une série d'investigations visant à approfondir la connaissance de leur motivation et de leur potentiel, ceci afin d'évaluer précisément l'intérêt que présente leur candidature pour le poste à pourvoir.

Le curriculum vitae caractérise de manière synthétique l'identité, la formation, l'expérience professionnelle, les autres compétences et les activités extra-professionnelles du candidat. Il

permet au recruteur de se forger une opinion, de manière très rapide, sur le profil du candidat. Il est donc essentiel de faire apparaître clairement les points à retenir sur ce CV.

Plusieurs conseils sont généralement donnés au candidat par tous les recruteurs :

- Le CV doit être clair et précis.
- Le CV doit être construit de l'expérience ou la formation la plus récente à la plus ancienne.
- Le CV doit être homogène : les formats de présentation et les modalités de présentation des expériences doivent être organisés de la même manière.
- Pour un candidat débutant, le CV ne doit pas dépasser une page.
- Il est préférable pour un candidat débutant de commencer par sa formation et ensuite ajouter ses expériences professionnelles.

A ce stade, cerner le plus possible la personnalité du candidat pour prédire ses comportements professionnels et son adaptabilité au poste de travail est le but de tout recruteur. Puisant dans les divers registres et instruments développés par la psychologie, le responsable de recrutement utilisera souvent la graphologie, quelquefois encore les tests psychotechniques ou les tests d'aptitudes, de plus en plus fréquemment les inventaires de personnalité et systématiquement les entretiens. La valeur prédictive de cette instrumentation est davantage reconnue à l'utilisation combinée de différentes outils, qui peut faire apparaître des convergences pertinentes, plus qu'à la mesure opérée, si précise soit elle, par un seul de ces processus opératoires.

3.2. La lettre de motivation

Ce document permet de préciser certains éléments mentionnés de manière synthétique dans le CV. Cette lettre permet de s'assurer de la motivation du futur candidat, de sa connaissance du poste, de l'entreprise, et de l'adéquation de ses compétences au profil de poste. Du fait de la généralisation de l'outil informatique, elle peut être ou non manuscrite.

3.3. L'utilisation des tests

D'après Roger Mucchielli²², « un test est la mise à l'épreuve expérimentale d'un sujet humain afin d'analyser son comportement dans la situation. »

Un certain nombre de tests peuvent être utilisés dans les entreprises, soit pour présélectionner les candidats avant l'entretien, soit pour les différencier après l'entretien. Ces tests souffrent cependant de limites quant à leur fiabilité et leur validité.

On distingue généralement 3 grands types de test dont la fréquence d'utilisation est aujourd'hui inégalement répartie:

²² Roger Mucchielli, est un psycho-sociologue, un psychopédagogue et un caractérologue français.

- les tests d'aptitudes qui sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétences du candidat sur un registre très précis. Ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emplois d'exécution; on mesure par exemple, l'habileté d'un opérateur à usiner une pièce mécanique, ou la rapidité et la fiabilité d'exécution dans un travail de dactylographie;
- les tests psychotechniques s'intéressent soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats. Ces tests constituent un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence logique, intelligence verbale);
- les tests de personnalité ont pour objectif de « lever un coin du voile » qui entoure le mystère de l'individu. En effet si le diplôme et l'expérience professionnelle restent des critères déterminants dans le choix d'un candidat pour un emploi, sa motivation, son « équation personnelle », ses aptitudes relationnelles, en un mot sa personnalité, sont également des facteurs éminemment décisifs.

3.4. L'entretien

L'entretien peut être défini comme un échange verbal entre deux personnes avec un objectif. Selon Grawitz, « c'est un tête à tête et rapport verbal entre deux personnes dont l'un transmet à l'autre des informations ».

L'entretien de recrutement constitue une étape clé dans la procédure. C'est le premier moment où le candidat rencontre une personne liée de manière plus ou moins directe à l'entreprise.

L'entretien reste sans doute le moyen où peuvent converger toutes les appréciations relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat. En dehors des entretiens de présélection, qui ont lieu dans les premiers moments de la procédure et dont l'objet est de compléter les informations sur le candidat pour se forger une première impression, l'entretien de sélection proprement dit se situe au stade final et a pour but d'aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir définitivement pour le poste.

De ce fait, l'entretien ne se résume pas à un tête-à-tête improvisé entre le candidat et une ou plusieurs personnes. Pour être efficace, il doit être préparé, autant du côté du recruteur que du recruté. Il existe différents types qui peuvent être mis en œuvre :

- L'entretien non directif, c'est le recruteur qui choisit le domaine de discussion sur les suggestions du candidat. Ce type d'entretien est souvent proche du monologue. Tout ce que le candidat dit intéresse le recruteur. Que ce soit, les faits, le jugement, la manière de le dire, le vocabulaire et l'association d'idées. Ici, le rôle du recruteur est de faciliter et de stimuler ;

- L'entretien semi directif, les thèmes abordés sont définis par le recruteur mais ceux-ci peuvent déboucher sur d'autres domaines. Il est directif sur la forme mais pas dans le fond ;
- L'entretien directif, c'est un entretien à questions fermées, il s'apparente ainsi à un questionnaire standardisé.

3.5. La concrétisation

Une décision doit pouvoir être prise à la suite des entretiens. Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Beaucoup de sociétés négligent cette dernière étape, pourtant primordiale. Plusieurs pratiques peuvent alors être mises en place:

- La journée d'accueil : Consiste à expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui faire visiter la société, lui présenter les personnes clés, et à lui faire signer différents documents administratifs;
- Le livret d'accueil: Présente différentes informations (horaires, plan des lieux, règles de vie...);
- Le tuteur : Il facilite l'intégration du nouveau recruté en l'aidant, en répondant à ses questions;

La fin de la période d'essai marque la fin du processus de recrutement. Des indicateurs plus ou moins quantifiés permettent d'évaluer la réussite de ce processus:

- Le salarié reste dans l'entreprise;
- Il a pris possession de son poste dans l'entreprise (et montre une certaine autonomie);
- Il a noué des relations avec les autres salariés...

« Plus on souhaite une intégration efficace ou plus on craint les débauchages externes, plus on est incité à soigner l'insertion professionnelle ». ²³Selon Louart (2004), l'intégration est une pratique fortement liée au contexte économique et aux segments du marché du travail considéré. Le processus de recrutement est régi par des règles juridiques, qui n'empêchent cependant pas l'apparition d'écarts notables entre la volonté de préserver l'équité entre les candidats et la réalité. La question des discriminations lors du recrutement est aujourd'hui envisagée comme un enjeu à la fois pour les entreprises, mais aussi pour la société toute entière.

Ce tour d'horizon de différentes approches théoriques et conceptuelles nous a permis de planter le décor sur le management des compétences. Mais, est ce que le management des compétences est effectif à Maersk Line ?

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats relatifs à notre étude.

²³ (Louart, 2004).

2eme Partie :

**PRESENTATION ET ANALYSE DES
RESULTATS DE L'ETUDE DU
MANAGEMENT DES COMPETENCES**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE MAERSK LINE SENEGAL

I - Cadre de l'étude

Une des représentations en Afrique de l'ouest du groupe Maersk a constitué le cadre de notre investigation.

Section 1 : Présentation

Le groupe A.P Moeller-Maersk est la plus grande entreprise du Danemark. Connue aussi sous le nom de MAERSK, la société a été créée en 1904 par le capitaine Peter Mærsk Moller et son fils Arnold Peter. En 1917, la société ouvre le chantier naval Odensee Shipyard. En 1928, un premier armement (MÆRSK LINE) est créé avec 6 navires. Il dessert les côtes Ouest et Est des États-Unis, le Japon et Shanghai. Durant ces années, la société commence une activité de transport de produits pétroliers. En 1962, MÆRSK obtient la concession des forages pétroliers et gaziers en territoire danois ainsi que les droits d'exploitation. En 1964, l'entreprise démarre une activité de commerce de détail en fondant la chaîne de supermarché AS. Nach.

Après la mort d'Arnold Peter père, son fils Arnold Peter Mærsk Mc-Kinney Møller né en 1913 prend en juin 1965 la direction de l'armement naval. C'est sous sa direction que la société qui jusque là ne faisait que du transport maritime va se développer et se diversifier.

Maersk Group est constitué d'un ensemble de sociétés opérant dans les deux principales industries du transport et de l'énergie.

Maersk Group dispose de quatre métiers de base qui comprennent Maersk Line, APM Terminals, Maersk Oil et Maersk Drilling. Grâce à ces sociétés et plusieurs autres, le groupe emploie environ 121.000 personnes et a généré 59 milliards de dollars américains de revenus en 2012.

Maersk line est aujourd'hui représenté dans plus de 135 pays dans le monde entier avec environ 121 000 employés. C'est dans le cadre de son internationalisation, que s'inscrit la création des bureaux de Maersk line Sénégal en 1986 comme deuxième bureau de la ligne Afrique.

Maersk groupe se subdivise en zone géographique appelé 'cluster'²⁴. Chaque cluster peut comprendre un ou plusieurs pays. Ainsi le Sénégal est le cluster Northern West Africa et comprend le Sénégal, le cap Vert, la Gambie, la Guinée Bissau, la Guinée Conakry, le

²⁴ Le groupe Maersk compte ainsi 49 clusters de par le monde.

Liberia, le Mali, la Mauritanie et la Sierra Leone. Tous les clusters de l'Afrique sont placés sous la tutelle de la région du cluster de l'Afrique du Sud.

Maersk Line Sénégal est une société anonyme au capital de cent millions de francs CFA (100.000.000 FCFA). La direction Générale de l'agence maritime de Maersk est située au Km 3,5 boulevard du centenaire de la commune de Dakar. Elle possède aussi des locaux au niveau du terminal à conteneurs du Port de Dakar situé au môle 8 en zone nord ainsi qu'à l'Aéroport Léopold Sédar Senghor. Cependant, le Terminal à Conteneur n'est plus géré par Maersk depuis la concession du port à Dubaï Port World.

Il est subdivisé en deux parts dont 50% pour les Danois et 50% pour les Nationaux. Maersk est une société à structure fonctionnelle ayant à sa tête une direction générale qui coiffe les autres directions. Ainsi, la direction générale est assistée par cinq autres départements :

- ❖ Le département de la Logistique ou DAMCO
- ❖ Le département du Terminal
- ❖ Le département de la Finance
- ❖ Le département des Commerciaux
- ❖ Le département Customer service

Le département de la Logistique ou DAMCO, depuis le Rebranding officialisé le 1^{er} Juillet 2007, est chargé de la manutention qui consiste à faire tout le travail fait depuis le bateau à la réception du conteneur en terre-plein jusqu'à son embarquement par les camions à l'export. A l'import le processus est inversé. Il est aussi chargé du transit dans le souci de faciliter les opérations de logistique de l'entreprise. La douane propose des régimes adaptés au niveau de la circulation des marchandises. Ce sont des régimes de transit sous douane. Le transit sous douane contribue à faire gagner du temps sur l'opération de transport. Il évite les ruptures de charge et autorise le dédouanement dans un bureau de douane proche de l'entreprise. C'est un régime de contrôle administratif sur les transports de marchandises entre deux localités d'un même pays lorsque les marchandises transportées sont sous douane. En contrepartie de ce contrôle, les marchandises font l'objet d'une suspension de droits, de taxes et d'autres mesures économiques douanières.

Le département du Terminal de Maersk (APMT) était responsable du positionnement d'un conteneur chez le client et du retrait de ce dernier jusqu'à l'embarquement dans le bateau. Il était aussi tenu de mettre à jour le système pour différentes consultations à savoir la livraison ou l'arrivée du conteneur dans le terminal. Cependant, après la concession du Port, c'est Dubaï Port World qui s'en occupe dorénavant.

Maersk Sénégal est surtout orienté vers le transport des marchandises conteneurisées. Les principaux services offerts sont :

- La collecte de Fret : Maersk Sénégal collecte le fret pour le compte du groupe et de ses navires.
- La Consignation : Maersk Sénégal est d'abord une société de transport maritime et consignataire des navires de Maersk Line.
- La Manutention et le Transit : Maersk Sénégal est doté de ses propres moyens de manutention mais n'opère plus les navires du groupe AP Moller à Dakar du fait de la concession du port à DP World qui s'en occupe désormais.

Comme toute grande entreprise, elle dispose de ressources humaines et matérielles. Aujourd'hui, Maersk Sénégal compte près de 300 employés dans ses différents services et locaux. Tout le personnel est constamment formé afin d'assurer la production d'un travail de qualité fidèle aux principes du groupe AP Moller.

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, Maersk Line Sénégal se fixe comme objectif de maintenir sa place de leader national en offrant des services de qualité à leurs clients.

Section 2 – Objectifs et services

Occupant la place de leader sur le marché sénégalais et mondial et bien vrai que ces domaines d'intervention soient liés au transport maritime, ils s'étendent aussi à d'autres services.

Section 3- Structures et fonctionnement

Pour mener à bien son activité, plusieurs services officient au sein de Maersk Line.

3.1- La direction générale

Maersk est une société à structure fonctionnelle ayant à sa tête une direction générale qui coiffe les autres directions.

Maersk Sénégal est géré par un Directeur Général de nationalité danoise nommé par la maison mère basée à Copenhague. Il possède trois (03) locaux :

- La Direction Générale qui comprend le service administratif et du personnel, le service comptable, le service commercial, le service clientèle export, le service clientèle import et le service transit ou Damco.
- Le Terminal à Conteneurs qui s'étendait sur 430m avec 2 postes à quai exploitables d'une profondeur de 11,60m. Il était dirigé par un Directeur de Terminal et comprenait le service administratif, le service shipping, le service manutention, le service trucking ou équipement et le service de l'intermodal. Cependant après la concession du Port, il est maintenant géré par Dubai Port World qui s'occupe ainsi du débarquement et de l'embarquement des conteneurs.

- Maersk Yoff situé à l'Aéroport Léopold Sédar Senghor pour le fret aérien et qui comprend un service import et un service export.

3.2- Le Service Financier

Le département est composé d'un directeur financier, d'un chef comptable, de responsables de services fournisseurs, clients, comptabilité générale, d'un trésorier et de collaborateurs. Leur mission principale est d'assurer la comptabilisation des flux financiers et de produire les documents comptables obligatoires : bilan, compte de résultat, annexes, états financiers. La comptabilisation concerne les flux entrants et sortants²⁵. Ce service assure également le suivi des paiements, des relances et des litiges et fait entre autres le reporting pour la maison mère, s'assure que les règles du contrôle interne sont appliquées, que les livres comptables reflètent la situation réelle de l'entreprise et que les règles du pays en terme fiscales et comptables soit respectées.

3.3- Le service des Vente (Sales)

Le département des Commerciaux est chargé de vendre les produits et services de Maersk et de négocier avec la ligne des tarifs pour le compte des clients et tout ceci en s'appuyant sur une série de logiciels très performants dont INSIGHT la dernière et la plus performante en date. En outre, il assume le suivi de la clientèle, l'informe et la conseille de manière régulière. Aussi, il est chargé d'offrir la personnalisation des clients moyens, anonymes, individuels. Il assume également la distribution de masse (publicité média, message à sens unique, individuels, interactifs, part de clients, rétention de clientèle et économie d'échelle).

3.3- Le service commercial (Trade & Marketing))

Le service commercial est chargé d'élaborer des stratégies commerciales, la conduite de l'exécution et de la communication de ces stratégies pour optimiser les produits, la valeur à ses clients, la ligne de fond et la situation sur le marché. En accord avec le service de vente, le service T&M est responsable de définir l'attractivité des différents cargos et de segmenter le marché en conséquence, de fixer les fourchettes de taux pour les principaux segments du fret et aussi du suivi de la mise en œuvre des stratégies. Au total, ce service est responsable du tarif des produits 'Maersk'.

3.4- Le service Client (Customer)

Le service Customer Service qui est quant à lui le plus grand département est chargé de s'occuper du chargement, du suivi jusqu'à l'arrivée à destination précise du conteneur du client. Il sert aussi de relais entre le client et le bateau parce qu'étant le seul département qui a la possibilité de donner des instructions au Terminal pour qu'il puisse ou non embarquer un conteneur pour un quelconque client.

²⁵ Exemples de flux entrants: factures d'achat et frais généraux tandis que les flux sortants, on peut avoir les factures clients et les opérations de trésorerie.

3.5- Le service juridique (Claim & Legal)

Le service juridique veille au respect des textes et usages régissant les opérations de manutention et règle les litiges issus de ces opérations. Dans toutes nos activités, nous nous efforçons d'équilibrer notre gouvernance et le rôle de service et de contribuer ainsi à la marque et la position du Groupe. Le service gère la conformité avec la législation qui est pertinent du point de vue des risques²⁶. Il fournit des conseils juridiques généraux aux différents services de Maersk Line Sénégal.

3.6- Le service « PEX »

La gestion de la qualité permet a priori d'améliorer la qualité et donc de satisfaire les besoins exprimés ou non des clients ou utilisateurs.

Cette qualité est relative, car elle est fonction des exigences de clients et aussi des parties prenantes internes et externes de l'entreprise, ainsi que de la prise en compte des risques de toute nature.

Le niveau de qualité optimal ne doit pas produire de coût inadéquat (sur-qualité). La qualité, au même titre que n'importe quelle activité dans une entreprise a un coût, mais qui est censé réduire le coût de la non-qualité. Une entreprise est alors performante lorsque le triptyque "coût - délai - qualité" (c'est-à-dire les ressources qu'elle met en œuvre) est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché en bénéficiant d'un "ticket d'entrée" élevé qui donne une marge d'avance sur la concurrence.

3.7- Le service informatique (IT)

Le service informatique est en charge de l'informatique. Son rôle est régler les problèmes à moindre coût et dans les plus brefs délais, proposer des solutions informatiques améliorant la rentabilité de l'entreprise. Il s'assure que son service atteigne les objectifs fixés par la direction des systèmes d'information. Le service définit ainsi la stratégie du service informatique en accord avec le plan de développement de la structure, met en place des projets d'évolution en fonction des besoins des utilisateurs, gère le budget du service informatique et exerce une veille sur les évolutions technologiques.

3.8- Le service ressources humaines (Human Resources)

En lien étroit avec la direction générale, le service RH oriente et/ou accompagne la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale. Sous la supervision du manager, elle est chargée de gérer le capital humain de l'entreprise par notamment l'administration du personnel, la gestion des carrières et la fixation de toutes les politiques liées à cette fonction.

²⁶ (Par exemple la réglementation concurrence / antitrust, les règlements anti- corruption, la réglementation du commerce extérieur, droit des sociétés et règlements danois de bourse).

Section 4- Missions et Objectifs RH

Il convient de mentionner que la représentation sous régionale de Maersk Line Sénégal dispose en son sein d'un service de Ressources Humaines auquel notre étude devrait en principe se limiter. Pour les commodités d'usage, nous avons expressément décidé de limiter notre champ d'étude aux politiques de recrutement et de fidélisation de Maersk Sénégal, qui en notre sens, sont dignes d'intérêt.

Maersk Line place ses RH au cœur de son objectif stratégique, le capital humain et le développement de celui-ci étant considéré comme clé de voûte de son succès et de sa renommée. Le département RH travaille en collaboration avec tous les managers, pour créer une organisation fiable capable d'être compétitif sur le marché du transport maritime et du travail.

Il s'agit pour eux de développer des stratégies simples et réalisables pour créer une culture caractérisée par des attentes élevées et reconnues pour de grandes performances et la création d'un pipeline de talents de leader mondial à tous les niveaux.

La vision est de préparer activement l'organisation à réussir sur le marché grâce à des initiatives simples et réalisables, à fort impact RH et d'être reconnu comme crédible, visible, la valeur ajoutée, pour les partenaires commerciaux.

C'est ainsi que le département des RH a mis en place différentes politiques axées sur la motivation, la promotion interne, de communication, d'évaluation. La mission principale est de soutenir l'organisation afin qu'elle puisse fournir un grand leadership, faciliter le développement et la croissance des talents, et atteindre des performances élevées et une grande participation des employés. Le département aide aussi les unités d'affaires de conduire des stratégies de compensation basée sur le marché, basées sur des faits pour attirer, fidéliser et récompenser les employés.

4.1- La politique de motivation

Comme toute grande organisation qui se respecte, Maersk sait que la motivation de ses salariés est un élément central à ne pas négliger. La Direction des Ressources Humaines a mis en place une politique de motivation visant à fidéliser les salariés.

En effet, un plan véhicule a été mis en place, permettant à chaque employé ayant minimum deux ans d'ancienneté de pouvoir acquérir un véhicule mis en vente par l'entreprise à un prix dérisoire. Des prêts sont aussi accordés à des taux d'intérêt allant de 2 à 4 % étalé sur respectivement 2 et 4 ans. Un crédit mobile est accordé aux managers et à leurs assistants. Il y a également la prise en charge médicale à hauteur de 100 % pour les cadres et à hauteur de 75 % grâce à l'adhésion à une assurance maladie à Gras Savoye. Maersk Sénégal dispose également d'un local aménagé en restaurant pour sustenter ses employés et dont elle

subventionne 50 % des tickets repas. Lors des occasions de fêtes religieuses²⁷, elle met à la disposition des cars climatisés ou des frais de transports pour permettre à tout un chacun d'y aller. On peut citer en outre le partage de sacs de riz et de sucre lors du Ramadan et le partage de cookies Maersk pour les fêtes de Décembre.

4.2- La politique de communication

La Direction a également mis en place, En collaboration avec les employés, un comité d'entreprise, outil de communication mais aussi de gestion du climat social pour une meilleure compréhension de la politique de Maersk Sénégal. Il a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production. Il est également chargé de gérer librement les activités sociales et culturelles mises en place par l'entreprise au bénéfice des salariés et de leur famille, l'objectif étant d'améliorer leurs conditions d'emploi et de vie (prévoyance, cantine, crèches et colonies de vacances, aides au logement, aux pratiques sportives et culturelles...).

4.3- La politique de formation

L'investissement dans l'éducation et la formation est impératif pour le groupe AP Moller-Maersk. Au fil des ans, Maersk Groupe a mis en place et constamment mis à jour son propre système de formation, qu'il décline dans les différentes filiales à travers le monde, qui est spécifiquement orientée vers la satisfaction des besoins particuliers d'une organisation internationale. L'action de formation est un processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre atteindre les objectifs pédagogiques de la formation.

Selon Jacques Soyer²⁸, la formation dans l'entreprise peut correspondre à deux grandes options : la première, elle est un outil de gestion des ressources humaines au même titre que le recrutement, la mobilité, l'appréciation, la clarification des emplois. Elle est une meilleure fonction de l'entreprise à court moyen et long termes. La deuxième option, elle est un outil de bon climat social de l'entreprise, elle peut alors être considérée comme une récompense, une œuvre sociale.

Pour Henri Gohore²⁹, la formation est un processus individuel par lequel une personne. Il convient de noter que la formation à Maersk est essentiellement au niveau international. Au sein du groupe, il existe différentes formations notamment le M.I.S.E³⁰. Chaque année, AP Moller -Maersk sélectionnait environ 500 nouveaux jeunes talents du monde entier. Ceux-ci sont choisis parmi plus de 85 000 candidats, dont 40 000 passent par des tests et des entretiens. Le M.I.S.E est un programme de deux ans combinant l'expérience pratique et

²⁷ Par exemple, pour le pèlerinage à poponguine, le Magal et le Gamou.

²⁸ Jacques Soyer, FONCTION FORMATION, 3e édition, 2003, p13.

²⁹ Henri Gohore, GESTION DE LA FORMATION, CAMPC Abidjan, du 18 au 22 décembre 2006.

³⁰ Ce sigle signifie Maersk International Shipping Education.

l'enseignement théorique. Il y a quatre modules de formation à Copenhague, au Danemark durant les deux premières années de formation, y compris la formation en anglais. Les stagiaires ayant terminé le programme, ont par la suite, la possibilité de postuler pour une position, un poste à l'étranger. A travers cette opportunité, les candidats ont la possibilité de se développer à la fois professionnellement et en tant que personne. Dans la mesure où ils sont exposés à une autre culture, Maersk Groupe offre également une variété de cours, y compris la formation en gestion. Les cours de développement de gestion se font en collaboration avec certaines des plus grandes écoles de commerce du monde, y compris Harvard, Wharton, INSEAD et IMD. Il existe aussi un Programme accéléré qui dure de trois ans dans lequel les gestionnaires de stagiaires reçoivent une formation dans les disciplines de leadership et de coaching.

Pour les employés, qui ont une longue ancienneté et qui ont atteint la position de la section ou chef de service, il y a un programme de développement qui comprend la prise d'un MBA - soit à l'IMD, Londres Business School ou de l'Université de Chicago. Les candidats de ce programme sont formés pour passer au Top 100 des dirigeants de la société en vue de parvenir à une place parmi le Top 100 des dirigeants AP Moller. Le programme dure trois ans, et a un apport annuel de 15-20 personnes dans le Top 100 des dirigeants de Maersk groupe. Le programme est ouvert aux candidats de toutes nationalités, sélectionnés à travers une série de tests, les discussions de groupe et des entrevues. Les stagiaires auront un poste au sein de l'une des sociétés du groupe de groupe AP Møller au cours des deux années au sein de leur pays de base. Suite à la réussite du programme, ils ont en outre la possibilité de partir à l'étranger pour les sociétés du groupe à travers le monde. Le stagiaire ne supporte aucun coût pour le programme. Le stagiaire reçoit un certificat de Maersk après la réussite du programme et devient diplômé MISE.

Le cours vise à façonner l'individu à la fois sur le plan théorique et un point de vue pratique. La rotation des postes est une partie intégrante du programme de deux ans au cours de laquelle le stagiaire tiendra au moins 3 positions dans son pays d'origine dans les différents bureaux de Maersk et les entreprises dans son pays de base. Pendant les deux années, le stagiaire recevra une formation professionnelle dans divers sujets tels que l'économie, l'investissement, le droit, la communication, métissage et d'autres sujets pertinents en quatre modules de deux semaines organisés au Danemark. Suite à la réussite du programme de deux ans, ils ont la possibilité de se expatriés potentiel à un poste dans l'un des nombreux bureaux de Maersk et les entreprises à travers le monde, pour une période de deux ans.

Il existe par ailleurs le "Maersk training Center" qui forme aux différents cœurs de métier des activités du groupe Maersk.

A Maersk Sénégal par contre, il n'existe pas de plans de formations à proprement parler pour les employés. Il y a juste des cours d'anglais donnés aux employés.

Section 5 : Technique d'investigation

Notre première activité d'investigation nous a conduits à échanger dans un premier temps avec le corps professoral intervenant dans le programme de Gestion des Ressources Humaines ainsi qu'avec les professionnels du domaine que nous avons la chance de côtoyer pour nous imprégner des réalités du métier de gestionnaire des ressources humaines d'une part et d'autre part, nous enquêter des difficultés que ces derniers rencontraient le plus souvent dans l'accomplissement de leurs activités. Ces échanges riches en enseignement nous ont permis de nous décider dans le choix de notre thème de mémoire et l'orientation que nous pourrions de prime abord lui donner.

Ensuite, ayant à présent en idée le thème sur lequel nous souhaiterions travailler, nous avons passé de longues heures à la bibliothèque de l'établissement et sur le net afin d'effectuer des recherches documentaires susceptibles de nous aider à comprendre les différents concepts et enjeux du thème, de même que dresser l'inventaire des études déjà réalisées dans le domaine.

Une fois ces différentes informations recueillies et à présent sur place c'est-à-dire sur les lieux de l'étude, nous avons pu avoir des entretiens individuels et collectifs avec des membres de Maersk Line de même qu'observer leurs différentes attitudes et réactions.

Pour terminer, nous avons jugé utile d'élaborer un plan opérationnel détaillé qui nous permettrait d'avoir un chronogramme des activités à mener pour ne pas perdre de temps mais aussi apprécier notre progression de façon quotidienne.

Section 6 : Enquête sur le terrain

L'enquête sur le terrain s'est principalement effectuée par entretiens individuels et collectifs et par l'observation des pratiques et interactions existantes dans l'organisation.

Ces techniques, doublées d'une approche participative par laquelle nous avons pris part à l'accomplissement de tâches quotidiennes ont permis la collecte des informations dont nous avons besoin.

CHAPITRE II : DESCRIPTION DU MODELE DE RECRUTEMENT DE MAERSK LINE

L'objectif de ce chapitre est d'étudier la politique de recrutement telle qu'elle est perçue et appliqué au sein de Maersk Line Sénégal, ses finalités, mais aussi la méthodologie et les outils utilisés.

I- PRESENTATION DU MODELE DE RECRUTEMENT DE MAERSK LINE

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

Au fil, qui a longtemps servi de guide à ceux qui avaient à conduire des recrutements, a succédé une batterie de méthodes d'investigation plus ou moins complexes pour limiter les incertitudes régnant autour du choix des candidats et pour améliorer le pronostic de réussite professionnelle.

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse, pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises comme Maersk Line ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les conséquences de leur choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui le luxe de précautions dont s'entourent certaines d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements.

L'objectif du recrutement étant d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste, Maersk Line à recours à des tests afin de faire le tri de ses candidats.

Section 1- Les préalables du recrutement a Maersk Line

1.1- Le Predictive Index

Le recrutement est, selon Jean-Marie PERETTI, une «*opération ayant pour but de pourvoir un poste* », en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

En ce sens, il arrive souvent que le candidat soit soumis, avant ou après l'entretien, à une batterie de tests. L'utilisation de certains d'entre eux est controversée: il existe des marges

d'incertitude élevées dans la mesure où la capacité prédictive des tests est faible avec des écarts importants entre la réussite au test et la réussite dans l'emploi.

Les tests sont nombreux et leur prédictivité en matière d'efficience professionnelle est variable. Les tests d'aptitude mentale générale et les tests de personnalité sont ceux qui donnent les meilleurs résultats.

C'est en ce sens qu'à Maersk Line Sénégal ainsi que tout le groupe, avant toute embauche fait passer des tests à ses candidats.

Les candidats sont tout d'abord soumis au Predictive Index, un test de personnalité, avant le test à proprement parler. Le PI est un outil d'analyse de personnalité managériale qui a été mis au point il y a plus de 50 ans par un américain Arnold S. Daniels.

Le PI d'accès (Predictive Index) est une version d'évaluation, qui est utilisé par le Groupe depuis plus de 30 ans.

Le PI est produit à partir d'un questionnaire renseigné en une dizaine de minutes. Les résultats sont affichés sous forme de graphes et de textes qui révèlent la personnalité du candidat. C'est un outil qui permet de décrire les comportements professionnels des individus. Le *Predictive Index* pose simplement deux questions: « Comment vous décrivez vous? » et « Qu'est-ce que les autres attendent de vous? ». Suit une liste de 86 propositions à cocher.

Après l'entretien avec la DRH, il ressort que ce test mesure le décalage entre ce qu'on est et l'image qu'on veut donner de soi, donc les efforts fournis pour coller à cette image. Pour elle, ce serait le moyen de comprendre pourquoi quelqu'un est à l'aise ou non à son poste. Le profil est évalué selon quatre dimensions:

- la première est la capacité d'influence;
- la deuxième, la collaboration;
- la troisième, le rythme;
- la dernière, la structure.

L'analyse est présentée sur chacun des critères mais aussi, ce qui est particulièrement intéressant, sur la proximité ou distance des critères, ce qui crée d'autres dimensions.

1.2- Le test psychotechnique

Comme susmentionné, les tests psychotechniques s'intéressent soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles des candidats.

Ainsi, le test psychotechnique intervient juste après le PI. Il s'agit de répondre à une cinquantaine de questions d'ordre logique en une dizaine de minutes. Le but ici n'est pas de répondre juste à toutes les questions mais plutôt de pouvoir apprécier l'intelligence logique

des candidats. Les candidats n'ayant pas eu la moyenne sont automatiquement écartés des candidats en liste.

Section 2- L'entretien

Après le cap des différents tests, les candidats passent en entretien généralement avec le manager du département concerné, ainsi que la DRH et le DG.

A ce stade, les différents candidats encore présents ayant tous des proximités importantes avec le profil du poste, il s'agit plus d'un choix que d'une élimination. L'entretien de sélection satisfait aux règles de conduite d'un entretien « semi directif » et s'articule autour de trois périodes successives:

- La préparation de l'entretien est primordiale compte tenu du temps finalement limité dont dispose la DRH pour approfondir la connaissance d'un candidat. Elle doit permettre à l'interviewer, d'une part de vérifier les exigences et le contexte du poste à pourvoir et d'apprécier les différentes informations dont il dispose déjà sur les candidats qu'il va recevoir, d'autre part, de mettre au point un guide d'entretien.
- Le déroulement de l'entretien établit la « relation de face à face » entre les managers et le candidat.

Au terme de cet entretien, la DRH doit pouvoir disposer des informations propres à faire un choix définitif quant à la personne devant occuper le poste. Il s'organise en trois phases:

- La présentation sert à mettre à l'aise le candidat, à situer le cadre, les modalités de l'entretien et à identifier les interlocuteurs;
- Le développement cherche à recueillir les données les plus pertinentes possibles sur les compétences, les comportements, les motivations du candidat. Un ensemble de questions organisées invite le candidat à s'exprimer sur les événements vécus, les perceptions, les conceptions qui peuvent traduire les traces de ses potentiels et leur conformité aux exigences de Maersk Line.

Le travail de la DRH est difficile car il suppose des facultés d'écoute importantes.

- La conclusion aboutit à synthétiser l'ensemble des réponses faites par le candidat et à lui faire part des principaux enseignements que la DRH a pu tirer de cet entretien en envisageant éventuellement les étapes ultérieures.
- L'exploitation de l'entretien: l'entretien étant terminé, on formalise les conclusions qui peuvent être faites au sujet du candidat vis-à-vis du profil de poste, et des possibilités d'évolution, vis-à-vis des autres candidats reçus en entretien. La réussite d'un entretien est donc liée aux conclusions ou hypothèses que l'on peut établir quant

à la pertinence de la candidature considérée et donc au pronostic d'intégration du candidat.

Mais cette réussite est aussi largement tributaire du type de relation s'établissant entre le recruteur et le candidat. Bien que le recrutement et les entretiens soient conduits par la DRH ou son assistant, le choix définitif appartient en principe au manager du département concerné par le recrutement.

En outre, le choix d'un candidat ne solde pas la procédure de recrutement. D'une part, parce qu'un certain nombre d'opérations administratives vont être nécessaires à la conclusion de l'embauche (lettre de confirmation, rédaction du contrat de travail, vérification des diplômes et autres surtout si c'est un étranger), et d'autre part, parce qu'il reste à intégrer réellement le nouveau salarié.

Section 3- La procédure d'intégration du nouveau salarié

Après avoir rempli toutes les informations administratives, on remet son badge, le block de tickets de restaurant, on présente le nouveau venu à l'ensemble du personnel, on lui fait visiter le site et les différents activités du département d'affectation. Cette présentation est faite par le manager du département concerne.

L'intégration peut recouvrir aussi la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à maîtriser. Elle nécessite parfois des stages de formation spécifiques et aboutit à certains correctifs dans la définition de poste.

Au terme de la phase d'intégration, c'est au manager d'apprécier si oui ou non le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'il s'est fixé pour ce recrutement.

CHAPITRE III : ANALYSE DU RECRUTEMENT ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS

Les politiques de recrutement et de fidélisation qu'a su développer Maersk Line sont originales mais connaissent certaines limites. On pourrait notamment se poser la question de savoir dans quelles mesures si ces tests sont fiables.

Section 1- Analyse du recrutement

1.1- Le test de personnalité

Bien vrai qu'il y ait un certain avantage à utiliser des tests de personnalité, la désirabilité sociale peut venir en affecter la validité des questionnaires de personnalité. La désirabilité sociale est une tendance plus ou moins consciente qui consiste à dire ou à faire ce que l'on attend de nous. Il convient de noter aussi qu'ils sont à employer avec précautions et ils ne sont pas adaptés dans tous les cas de figures. Ils souffrent d'une faiblesse inhérente à la méthodologie employée.

En effet, il s'agit d'une auto-évaluation et qui plus est dont l'objet est l'étude de l'être humain. Une part de subjectivité, mauvaise connaissance de soi ou le besoin de plaire, peuvent donc interférer dans les résultats.

On peut citer quatre biais principaux : le biais d'ignorance, le biais d'acquiescement, le biais de tendance centrale et le biais de désirabilité sociale.

Le biais d'ignorance est le fait d'avoir une mauvaise ou non une bonne connaissance de soi. Le biais d'acquiescement est quant à lui la tendance à répondre 'oui' plutôt que 'non' de certaines personnes, quelle que soit la question posée. Le biais de tendance centrale définit la tendance des répondants à un questionnaire de n'utiliser que les propositions au centre de l'échelle de réponse afin, finalement de ne pas donner un avis tranché.

Les questionnaires de personnalité construits avec une échelle de réponse sont exposés au biais de désirabilité sociale. En d'autres termes, les répondants essaient de donner une bonne impression. Dans le cadre d'un recrutement ou d'un contexte sélectif, ce biais est d'autant plus important que les enjeux, à la fois pour l'individu et pour l'organisation, sont importants.

1.2-Le test psychotechnique

Les tests d'aptitudes cognitives vont permettre d'évaluer l'intelligence. De ce fait, si après le test un candidat n'a pas eu la moyenne il sera écarté. Il faut pourtant tenir compte du stress, des facteurs environnementaux.

Section 2 : Formulation des recommandations

Au terme de notre recherche, nous pouvons retenir que la pratique de recrutement et en particulier en utilisation des outils d'évaluation, est une pratique qui assure plus ou moins une certaine validité et également un cadre professionnel pour les entreprises, il suffit d'ériger juste de bonnes équipes de travail, conscient des enjeux du métier.

Bien que, les tests de recrutement soient bien administrés, organiser les tests de recrutement par famille de métiers pourrait permettre de mieux gérer ces outils et optimiser les coûts. En ce qui concerne, les tests de recrutement sont appropriés, bien qu'ils ne soient pas assez variés à notre avis ; il est question d'une affaire de coût mais il est essentiel d'allouer un budget dans ce sens.

Alors, il serait très constructif de cibler chaque compétence avec un outil différent, d'établir une classification par familles de métiers, pour mieux optimiser l'utilisation. On remarque aussi que certains tests sont quasiment inexistantes (tests de valeurs, de style personnel, d'intelligence émotionnelle).

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, nous arrivons à l'évidence que la globalisation et l'intensité croissante de la concurrence imposent aux entreprises de faire continuellement preuve d'innovation et de performance si elles veulent survivre. Pour y arriver, en plus de disposer d'importantes ressources matérielles et financières, il importe que les entreprises regorgent en leur sein de ressources humaines de qualité, compétentes et motivées. En effet, ce sont ces dernières qui travailleront au quotidien à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. A contrario, sans leur implication et engagement, la volonté de toute entreprise de fournir des produits ou prestations de qualité s'avère vouée à l'échec d'avance. C'est certainement ce qui fait dire à Jean BODIN qu'il n'y a de richesses que d'hommes.

Dès lors, nous comprenons les attentes de plus en plus importantes des instances dirigeantes à l'égard de leur Direction des Ressources Humaines. Longtemps reléguées au second plan, elles sont ces dernières années, appelées à prendre le pouvoir au sein des organisations. Pour ce faire, les Directions des Ressources Humaines mettent en place des procédures et outils de plus en plus élaborées pour non seulement aiguïser les compétences des collaborateurs et susciter leur motivation au travail, mais aussi pour avoir la mesure de leur contribution aux atteintes des objectifs de l'entreprise car sans résultat chiffré et vérifiable, il demeure difficile de faire la preuve de l'impact de leurs activités auprès des instances dirigeantes. C'est pourquoi, la politique de fidélisation du personnel en tant qu'acte purement managérial constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. Par conséquent, il est plus que vital pour toute organisation de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières, la GPEC, etc.

Notre étude s'est déroulée au sein du cluster du Sénégal du groupe Maersk Line. Parti à l'origine pour faire un diagnostic de la politique de motivation en vigueur dans cette organisation, nous nous sommes rendu compte qu'il serait plus intéressant d'élargir notre champ d'action au processus de recrutement.

Nous nous sommes notamment intéressés à la manière dont se déroulait le recrutement dans cette organisation.

Nos investigations nous ont amené à élaborer cette étude en deux parties : une partie essentiellement théorique et une autre partie inhérente aux réalités pratiques que nous avons pu vivre en condition de travail.

Pendant que la partie théorique s'évertuait à présenter la revue de la littérature existante en ce qui concerne l'évaluation, allant des définitions du concept de management des compétences en passant par son lien avec le recrutement, et la politique de motivation. La partie empirique elle, a fait état de la recherche menée sur le terrain et la présentation de la situation actuelle existante au sein de l'entreprise.

Enfin, les différents points de vue relevés au moyen de l'entretien réalisé avec les membres de notre population cible ont fait l'objet d'analyse de laquelle sont sorties des recommandations et propositions d'outils pour améliorer le processus de recrutement et la politique de fidélisation au sein de Maersk Line qui s'avère nécessaire pour y instaurer une culture pérenne de la performance.

Sans méthode, le processus de recrutement se conclut assez souvent par des échecs dont les conséquences peuvent être fortement dommageables, tant pour l'entreprise que pour le candidat. Aussi, il est impératif de se rappeler que le recrutement s'effectue sur un marché et que la concurrence fait de même. L'offre doit donc être adaptée aux conditions du secteur d'activité tout en restant dans les possibilités et le contexte de l'entreprise. La phase de recrutement précède la signature d'un contrat de travail : c'est pourquoi, il est indispensable de respecter les cinq grandes phases énoncées précédemment, afin de recruter le bon candidat. Il est également nécessaire, de prendre conscience qu'un recrutement ne s'arrête pas le jour de l'embauche, mais qu'un travail d'intégration est impératif. Afin de s'assurer de la validité du processus de recrutement, il est indispensable de s'assurer que les techniques utilisées sont valides au regard des études scientifiques. Une évaluation systématique des résultats du processus de sélection permettrait de confirmer la fiabilité du processus mis en œuvre, même si la méthode de recrutement « miracle » n'existe pas.

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- 1- **Livian COURPASSON, Yves FREDERIC** : « *Le développement récent de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologique* » ; revue de Gestion des Ressources Humaines; Octobre 1991.
- 2- *Maersk Line Magazine*, Octobre 2013.

Documents Maersk

- 1- Maersk Group Policies
- 2- Organizationnal chart.

Mémoires

- 1- **Gloire Ashtar NKOUKA-BANZOUZI** : « *La gestion du personnel face aux défis stratégiques des administrations publiques* » ; CESAG ; promotion 2009-2010.
- 2- **Malika BA** : « *Etude des systèmes d'évaluation des performances des Ressources Humaines au sein des entreprises sénégalaises* » ; CESAG ; promotion 2008-2009.

Ouvrages

- 1- **Anne DIETRICH, Patrick GILBERT, Frédéric PIGEYRE, Jacques AUBRET** : « *Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives* », 3eme édition Dunod, Paris, 2010, 256 Pages.
- 2- **Annick COHEN** : « *Toute la fonction ressources humaines* », Dunod, Paris, 2006, 438 Pages.
- 3- **Christian BATAL** : « *La GRH dans le secteur Public* », Tome I, les éd. D'organisation, 1998, 253 Pages.

- 4- **Dimitri WEISS** : « *Ressources Humaines* » aux éditions d'Organisation, 3ème édition 2005, 806 Pages.
- 5- **Jean Marie PERETTI** : « *Ressources Humaines* », 18ème édition, Edition Vuibert, 2012- 2013, 251 Pages.
- 6- **Jean Marie PERETTI**, « *Tous DRH* », 2eme Edition, 2002, Ed. D'organisation, 479 Pages.
- 7- **L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE** : « *Gestion des ressources humaines* » éditions Dunod 2007, 736 Pages.

SITES WEB

- 1- www.google.fr
- 2- www.andpc.fr
- 3- www.maerskline.com

ANNEXES

ANNEXES

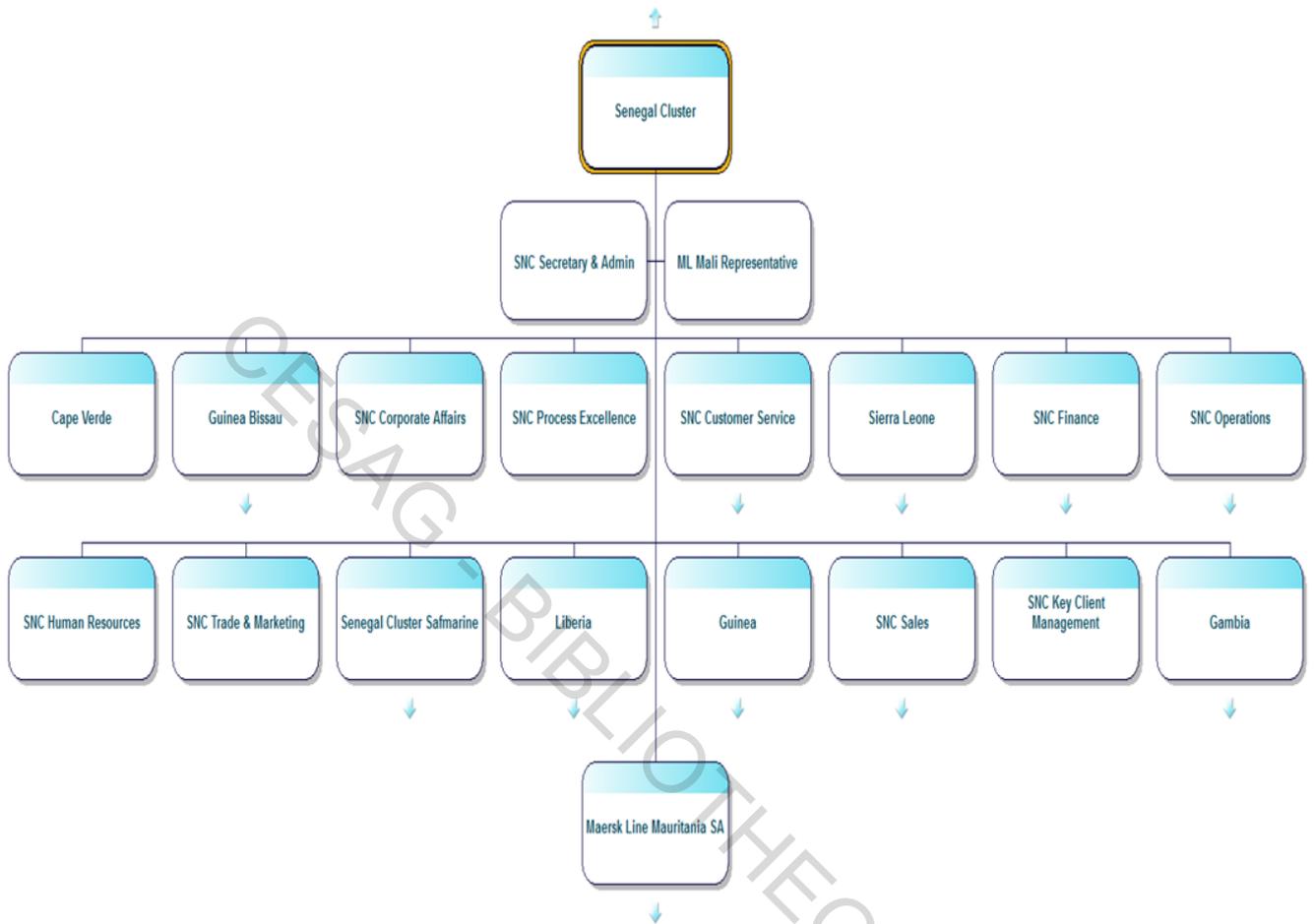
Annexe 1: Organigramme de MAERSK SENEGAL

Annexe 2: Exemple de fiche de poste

Annexe 3: Exemple de CV

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme de Maersk Line Cluster



Annexe 2: Exemple de fiche de poste

FICHE DE FONCTION CHARGE DU RECRUTEMENT

Code: DF03.A

Date d'application

LIAISONS HIERARCHIQUES

ASCENDANTES : HR Manager

DESCENDANTES : Aucune

LIAISONS FONCTIONNELLES

INTERNES : HR Manager

EXTERNES : Clients, fournisseurs, candidats...

PRINCIPALES MISSIONS

Veille économique dans les environnements de spécialisation du cabinet

Recueil des besoins du client, élaboration d'une proposition et d'une méthodologie

Réalisation de la mission de conseil en recrutement

Pilotage et suivi de présentation des candidats

PRINCIPALES ACTIVITES

- Recueillir des informations relatives à l'activité des clients du cabinet
- Récolter des informations générales sur l'évolution des fonctions et des secteurs sur lesquels intervient le cabinet

- Rencontrer le client pour prendre connaissance de ses besoins en recrutement et le conseiller
- Rédiger et adresser une proposition au client, celle-ci synthétisant sa compréhension du poste
- Définir la méthodologie d'approche directe et /ou indirecte
- Faire valider la méthodologie par le client
- Coordonner ou réaliser les premières étapes de la mission
- Assurer un reporting régulier auprès du client quant à l'avancement de la mission
- Présenter la « short list » des candidats sélectionnés
- Suivre le process de présentation auprès du client

COMPETENCES REQUISES

FORMATION INITIALE : MBA ou Bac + 5 en Gestion des Ressources Humaines, droit, économie, sociologie, psychologie du travail, école de commerce (mention ressources humaines)

FORMATION PROFESSIONNELLE : formation en management des entreprises, en stratégie

SAVOIR FAIRE : sens de l'écoute, faculté d'observation et d'analyse, solides connaissances en psychologie du travail sens de la communication, sens relationnel, sens de l'organisation, réseautage, esprit de synthèse, sens des responsabilités

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : 8 à 10 ans, maîtrise du français et de l'anglais (bilingue)

Annexe 3: Exemple de CV

N'ZIBLA EDITH ROSELINE KRA

Célibataire sans enfant

Nationalité : Ivoirienne

Tél : 770642028 / 774755481

E-mail : roselinekra@ymail.com

Permis de conduire B

DOMAINES DE COMPETENCES

Gestion des Ressources Humaines :

Gestion administrative du personnel

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Elaboration de systèmes et d'outils d'évaluation des performances et des compétences

Gestion de la Formation : identification et analyse des besoins en formation, réalisation d'un plan de formation

Droit Privé des affaires

Techniques sociétaires et Techniques contractuelles (Droit des sociétés et droit des contrats)

Procédure civile et voies d'exécution, Droit des suretés et de la faillite

Droit fiscal (Contrôle et procédures fiscales, contentieux et recouvrement fiscal...)

FORMATION

2012 – 2013 : D.E.S.S en Gestion des Ressources Humaines au Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion (**CESAG**) en cours (Sénégal)

2009 – 2010 : Maîtrise en Droit Privé à l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO) **Option** : Affaires

2008 – 2009 : Licence en Droit Privé Droit Privé à l'UCAO

2005 – 2006 : Baccalauréat Série : A2 au Lycée Mamie Fétai de Bingerville, Cote d'ivoire

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Avril 2013 à maintenant : Assistante RH à Maersk Line Sénégal

Tenue correcte des dossiers du personnel en préservant le caractère confidentiel de ceux-ci.

Gestion des déclarations de mouvements de travailleurs et de leur suivi auprès des institutions compétentes

Alimente les bases de données RH (ratio d'accident du travail absentéisme, formation, maladie...)

Juin - Septembre 2011: Stage au cabinet d'avocats EDK

Gestion administrative (Rédaction de PV, de conclusions et de rapports, Rédaction de manuels de procédures...)

Rédaction, étude et validation d'accords juridiques variés,

Gestion et prévention des litiges

Gestion des cautions et lettres d'engagement auprès des compagnies maritimes...

Rédaction des Contrats de travail et gestion du personnel.

Septembre – Décembre 2011 : Stage à Médecins Pour Tous Inter (MPT-Inter)

Gestion administrative (Rédaction de PV, de rapports, assistance, rédaction de manuels de procédures...)

Vérification des paies, confirmation de congés payés,

Mission de conseil et d'assistance auprès des médecins et patients

LANGUES & DIVERS

Langues : Français (Très Bien), Anglais oral (Niveau intermédiaire), lu et écrit (bien), Espagnol (Niveau intermédiaire), Japonais (Notions),

Informatique : Bonne maîtrise du Pack office (Word, Power Point, Excel, Outlook, Access)

Centre d'intérêt : Actualité économique, Actualité politique, lecture, natation

Référence : *Becaye BA Hr BPO Human Resource à Maersk Line Sénégal*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
I- PROBLEMATIQUE.....	2
II- INTERET ET OBJECTIF DU SUJET	2
III- DIFFICULTES RENCONTREES.....	3
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES COMPETENCES	
CHAPITRE I : Eléments de définitions et fondamentaux	8
CHAPITRE II : Enjeux du management des compétences.....	19
CHAPITRE III : Recrutement et intégration de compétences nouvelles	24
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE DU MANAGEMENT DES COMPETENCES	
CHAPITRE I : Présentation du cadre méthodologique	32
I - Cadre de l'étude.....	32
Section 1 : Présentation	32
Section 2 – Objectifs et services	34
Section 3- Structures et fonctionnement	34
Section 4- Missions et Objectifs RH	37
Section 5 : Technique d'investigation	40
Section 6 : Enquête sur le terrain.....	40
CHAPITRE II : Description du modèle de recrutement de MAERSK LINE Sénégal	41
I-Présentation du modèle de recrutement de Maersk Line.....	41
Section 1- Les préalables du recrutement à Maersk Line	41
Section 2- L'entretien.....	43
Section 3- La procédure d'intégration du nouveau salarié.....	44
CHAPITRE III : Analyse du recrutement et formulation des recommandations	45
Section 1 : Analyse du recrutement.....	45
Section 2 : Formulation des recommandations	46
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE	50
ANNEXES.....	53
TABLE DES MATIERES	