

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION (CESAG)



DEPARTEMENT CESAG EXECUTIVE
MEMOIRE MBA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THEME

**Analyse des déterminants psychosociaux de la mobilité
professionnelle du personnel des structures
d'orientation du Ministère de l'Education Nationale :
Cas des Psychologues Conseillers**

Présenté par

DIOUF Niokhor

Etudiant MBA GRH

Sous la direction de

Dr TIOTE Lassana

Enseignant-chercheur en GRH

Année académique : 2018 / 2019

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
DEDICACES	4
REMERCIEMENTS	5
SIGLES ET ABREVIATIONS	6
INTRODUCTION GENERALE	7
1. Contexte et justification.....	7
2. Problématique de recherche.....	9
3. Objectifs de recherche.....	12
4. Hypothèse de recherche.....	12
5. Intérêt de l'étude.....	12
6. Plan de l'étude.....	13
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	14
CHAPITRE 1 : DE LA COMPREHENSION THEORIQUE DE LA NOTION DE MOBILITE PROFESSIONNELLE	14
<i>SECTION 1 : APPROCHES THEORIQUES DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE</i>	<i>14</i>
<i>1.1.1. L'approche organisationnelle de la mobilité</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2. L'approche individualiste de la mobilité</i>	<i>15</i>
<i>SECTION 2 : L'ETAT DE LA QUESTION DANS L'EDUCATION EN AFRIQUE ET AU SENEGAL</i>	<i>16</i>
<i>1.2.1. La mobilité professionnelle dans l'éducation en Afrique</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2. La mobilité professionnelle dans l'éducation au Sénégal</i>	<i>20</i>
CHAPITRE 2 : OPERATIONNALISATION DES VARIABLES ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	21
<i>SECTION 1 : GENERALITES SUR LA MOBILITE PROFESSIONNELLE</i>	<i>21</i>
2.1.1. Définition et typologies de mobilité professionnelle.....	22
2.1.2. Perception socio psychologique de la mobilité professionnelle.....	23
2.1.3. Opérationnalisation des concepts clés des variables.....	26
<i>SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE</i>	<i>31</i>
2.2.1. Population de l'étude.....	31
2.2.2. Modèle d'analyse.....	32

2.2.3. Histoire de la collecte.....	33
2.2.4. Présentation et justification des instruments de la collecte.....	34
2.2.5. Echantillonnage.....	35
2.2.6. Technique d'analyse de données.....	36
2.2.7. Difficultés rencontrées.....	38
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE ET DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	39
CHAPITRE3 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE.....	39
<i>SECTION 1 : PRESENTATION DU MINISTERE ET DES SERVICES D'ORIENTAION.....</i>	<i>39</i>
3.1.1. Le Ministère de l'Education Nationale.....	39
3.1.2. Les structures d'orientation scolaire et professionnelle du MEN.....	41
<i>SECTION 2 : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES CHARGES DE LA MOBILITE DU PERSONNEL.....</i>	<i>42</i>
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS.....	44
<i>SECTION1 : LA MOBILITE PROFESSIONNELLE DES PSYCHOLOGUES.....</i>	<i>44</i>
4.1.1. La mobilité due au profil et au parcours des Psychologues conseillers.....	44
4.1.1.1. Formation transversale favorable à la mobilité.....	44
4.1.1.2. Secteur d'activité professionnel ouvert et stratégique.....	46
4.1.2. Compétence, engagement et adaptation.....	47
4.1.2.1. Niveau de compétence.....	48
4.1.2.2. Degré d'engagement.....	48
4.1.2.3. Capacité d'adaptation.....	50
4.1.3. Les réussites en matière de mobilité professionnelle.....	49
<i>SECTION 2 : IDENTIFICATION DES DETERMINANTS PSYCHOLOGIQUES DE LA MOBILITE DES PSYCHOLOGUES CONSEILLERS.....</i>	<i>51</i>
4.2.1. L'ouverture à l'expérience.....	51

4.2.2. La confiance en soi et l'auto efficacité.....	54
4.2.3. L'implication.....	56
4.2.4. La curiosité intellectuelle et la proactivité.....	58
4.2.5. Les compétences relationnelles et communicationnelles.....	59
4.2.6. La droiture et la conscience professionnelle.....	61
<i>SECTION 3: IDENTIFICATION DES DETERMINANTS SOCIAUX DE LA MOBILITE DES PSYCHOLOGUES CONSEILLERS.....</i>	<i>62</i>
4.3.1. Le capital social.....	63
4.3.1.1. Les habitus de classe.....	63
4.3.1.2. Le soutien parental.....	64
4.3.2- Les réseaux de relations.....	65
<i>SECTION 4 : RECOMMANDATIONS.....</i>	<i>67</i>
CONCLUSION GENERALE.....	69
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	72
ANNEXES.....	75

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- *Mes très chers parents et particulièrement ma maman adorée Rosalie DIOUF qui m'a toujours suivie et accompagnée dans ses prières et rassuré durant les moments les plus difficiles.*
- *Tous les membres de ma famille ont manifesté beaucoup d'affection à mon égard et qui n'ont jamais cessé de me soutenir moralement dans mes études.*
- *Mon épouse Ida Sokhna DIOUF pour son soutien affectif et moral ainsi que ses encouragements tout au long de la formation.*
- *Toute ma grande famille ainsi que toutes les personnes qui me sont chères.*

REMERCIEMENTS

Je remercie :

- ❖ *Docteur TIOTE Lassana qui a accepté avec générosité de diriger ce travail et surtout pour sa disponibilité ainsi que son sens élevé de la responsabilité*
- ❖ *L'ensemble des professeurs du CESAG ayant intervenu dans notre formation en MBA GRH pour m'avoir bien outillé et fait aimer la Gestion des Ressources Humaines.*
- ❖ *Mes remerciements vont également à l'endroit de tous mes promotionnaires et futures collègues du G10 avec qui nous avons passé d'agréables moments et effectué des échanges très fructueux: Mes grandes soeurs Adama et Soukeyna, mes grands IKAPI et Didier, mon ami Constantin, ma stagiaire Ramata, le géant Abdoulaye, mon imam Sawané et gouverneur NELLY. Merci pour votre sympathie et votre soutien affectif.*
- ❖ *Mon Directeur de service Monsieur Amadou Tidiane NDIAYE pour son sens aigu de la compréhension.*
- ❖ *Sans oublier l'ensemble des Psychologues Conseillers des structures d'orientation particulièrement les enquêtés pour leur parfaite collaboration, leur compréhension et leur disponibilité.*

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

SIGLES / ABREVIATION	SIGNIFICATIONS
CAOSP	Centre Académique de l’Orientation Scolaire et Professionnelle
CNOSP	Centre National de l’Orientation Scolaire et Professionnelle
COPSY	Coordination des Psychologues Conseillers en Orientation Scolaire et Professionnelle
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENSETP	Ecole Nationale Supérieure d’Enseignement Technique et Professionnel
IEF	Inspection de l’Education et de la Formation
MEN	Ministère de l’Education Nationale
PAQUET	Programme d’Amélioration de la Qualité de l’Equité et de la Transparence
PDEF	Programme Décennal pour l’Education et la Formation
MIRADOR	Management Intégré des Ressources Axé sur une Dotation Rationnelle
OSP	Orientation Scolaire et Professionnelle
DGCAA	Division de la Gestion des Carrières et des Affaires Administratives
DGPEC	Division de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l’Education la Science et la Culture
3FPT	Fond de Financement de la Formation Professionnelle et Technique
SNOP	Service National de l’Orientation Scolaire et Professionnel

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte et justification

La déclaration universelle des droits de l'homme indique clairement que l'éducation est un droit pour toute personne. On comprend alors pourquoi la plupart des organismes internationaux qui travaillent dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse lui accordent une importance capitale. A l'image de ces organismes, au Sénégal, le secteur de l'éducation occupe une place centrale. En effet, depuis quelques années, le volume des ressources publiques mobilisées a augmenté avec surtout les efforts consentis au niveau du budget (40%). S'il en est ainsi, c'est parce que l'éducation en tant que telle constitue un secteur incontournable pour faire face aux défis majeurs du développement tels que la pauvreté et l'emploi. L'éducation comme le rappelle DIAGNE (2012 : 13) « apparaît comme le meilleur ascenseur social pour sortir de la marginalisation dont certaines populations ou groupes ethniques étaient tenus dans les sociétés traditionnelles africaines ».

Dans cette perspective, il apparaît de plus en plus que le Sénégal intègre aujourd'hui ce secteur dans ses projets de développement durable. D'ailleurs depuis sa première constitution, l'éducation est formellement reconnue comme un droit qui tire sa source de la déclaration universelle des droits de l'homme. Ainsi, dans une étude d'AFRIMAP et de l'Open Society Initiative for West Africa, il apparaît : « *Selon l'article 8 de la constitution, la République garantit à tous les citoyens les libertés individuelles fondamentales, les droits économiques et sociaux ainsi que les droits collectifs. Ces droits et libertés sont notamment (...) le droit à l'éducation (et) le droit de savoir lire et écrire* » (GUEYE & al, 2010 : 4). Pour arriver à cette fin, l'Etat du Sénégal a entrepris depuis son indépendance d'importantes réformes et politiques sectorielles. Celles-ci allant de la loi d'orientation de 1971 au Programme de Développement de l'Education et de la Formation (PDEF) en passant par la tenue des Etats Généraux de l'éducation en 1981, le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (ex PDEF) et aujourd'hui le Programme d'Amélioration de Qualité de l'Equité et de la Transparence entre autres programmes.

De toutes ces réformes, il faut noter que l'atteinte des résultats dans le secteur de l'éducation et de la formation dépend de la conjugaison des efforts d'un ensemble d'acteurs aux profils et compétences diverses. Quel que soit la politique, le programme ou le dispositif mis en place dans le secteur, il lui faut nécessairement recourir à la ressource humaine. Ainsi l'efficacité du

système ou la réalisation des objectifs repose naturellement sur un management stratégique des ressources humaines qui y sont déployées.

Dans le domaine de l'éducation, le concept de gestion est utilisé et appliqué dans une dynamique de traitement des ressources humaines en tant qu'acteurs principaux de la réussite scolaire (MOISSET et al. 2003). Dans son ouvrage 500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, DANVERS (2003) considère les ressources humaines comme « La contribution que des hommes, pris individuellement ou collectivement, peuvent apporter, au fonctionnement des organisations, à la définition et à la réalisation de leurs objectifs. Cette contribution [faisant] l'objet de gestion, c'est-à-dire d'opérations d'analyse, de prise de décision et de contrôle, fondées sur le critère d'utilité et mues par la recherche de performances ».

Donc l'apport individuel ou collectif des membres d'une organisation constituée est essentiel à la satisfaction des objectifs de la structure. En plus, l'apport de ces personnes et les options de pilotage retenues sont structurés suivant un mode de gestion qui implique la prise en compte de plusieurs paramètres analytiques et décisionnels. Ainsi les changements majeurs survenus dans les conditions de travail et d'échange, de même que l'inflexion notée dans les politiques de personnel ont conduit les administrateurs des systèmes ou d'organisations à avoir un plus grand intérêt à l'égard des employés (LADERRIERE, 2004).

Au Sénégal, à travers la plateforme de Management Intégré des Ressources Axé sur une Dotation Rationnelle (MIRADOR), le ministère de l'éducation nationale traduit cette attention surtout dans le souci d'une gestion plus démocratique des ressources humaines. Cette attention portée aux personnes dans toutes les dimensions de leur statut d'individu producteur devient un élément clé du dynamisme dans la gestion du personnel du ministère. La réalisation de performance optimale dépend indubitablement, au-delà des moyens investis, de la manière dont ces personnes sont gérées partant de l'acquisition jusqu'à la conservation et le développement.

Dans ce processus, la gestion des ressources humaines fait certes référence à des pratiques et outils mais aussi à des acteurs, qui correspondent à des individus ou des groupes désireux de changement, d'évolution et de réalisation de soi en fonction des parcours et des projets personnels et professionnels. Ce qui pose la problématique de la gestion de la carrière des travailleurs dans un monde plus mobile, plus incertain et imprévisible.

S'inscrivant dans un contexte de management stratégique, cette étude se situe à la croisée de deux domaines présentés aujourd'hui comme défis majeurs dans la gestion des ressources

humaines : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le développement personnel et professionnel.

Face aux multiples transformations et aux évolutions de leurs environnements, les organisations sont de plus en plus exposées, de nos jours, au risque de départ de leurs salariés. En effet, ces derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières. L'impact d'un tel événement sur l'organisation semble être difficile à mesurer, puisqu'il se traduit aussi bien par des effets positifs que négatifs. La littérature académique et les études mettent en évidence une corrélation entre pratiques ressources humaines et mobilité professionnelle. Néanmoins, cette corrélation est généralement analysée sous l'angle des aspects formels des pratiques des ressources humaines (Gestion administrative du personnel). Or, nous considérons que la trajectoire professionnelle est portée en grande partie par l'investissement de ressources personnelles et sociales qui mériteraient d'être prises en compte.

Ainsi, nous inscrivons notre recherche dans l'ambition d'indiquer et d'expliquer la mobilité professionnelle à partir d'une approche qui se démarquera des cadres existants sur le phénomène de par la démarche envisagée et l'objet visé.

Dans cette recherche, nous voulons prendre comme point de départ l'appropriation que l'acteur fait de ses ressources personnelles pour intégrer le projet de mobilité professionnelle. Une telle option de recherche fait prévaloir la dimension personnelle en faisant des aspirations et du vécu, bref des aspects non formels un lieu d'investigation scientifique. Ainsi, en lieu et place d'une explication administrative, juridique ou économique de la mobilité professionnelle, nous proposons une compréhension du succès de carrière professionnelle à partir d'une articulation de la dimension comportementale et relationnelle. A ce titre, nous étudierons les déterminants psychologiques et sociaux de la mobilité professionnelle en choisissant le corps des psychologues conseillers du ministère de l'éducation comme cadre d'étude.

2. Problématique de recherche

Dans le secteur de l'éducation au Sénégal, la gestion de la mobilité de carrière du personnel obéit à une logique dite « démocratique » consignée dans les conclusions générales du protocole d'accord signé le 03 juin 1994 entre le gouvernement de la République du Sénégal et les Syndicats d'enseignants FEDER (SAES/UDEN)/SUDES. Ainsi, l'affectation et la mutation constituent deux expressions traduisant les types de mouvement formels dans la gestion de la carrière du personnel. De façon générale dans le contexte sénégalais, l'affectation est la mise à disposition d'un agent par le Ministère de la Fonction Publique à un Ministère donné. Le

premier poste de l'agent constitue son poste d'affectation. La mutation quant à elle signifie le déplacement d'un agent d'un lieu de service à un autre, mais au sein d'un même département ministériel (DIOMPY, 2014 : 52).

De fait, annuellement, les postes sont, dans un premier temps, ouverts et publiés dans le « miroir » du ministère et enfin pourvus par des ayant droit selon des conditions bien définies. Pour participer au mouvement par compétition, les candidats doivent faire au minimum deux ans au poste et déclarer son poste susceptible d'être vacant. L'attribution des postes se fait sur la base du nombre de points totalisés. Le choix est ensuite porté sur le candidat qui totalise le plus grand nombre de points. Ainsi décrit, il s'agit là d'une mobilité encadrée avec des règles formelles régissant plus ou moins la trajectoire professionnelle des agents.

Ce penchant témoigne non seulement de l'ancrage institutionnel et formel mais également du mépris de la dimension individuelle et sociale de la mobilité professionnelle. C'est dans ce cadre que nous envisageons d'étudier la mobilité professionnelle à partir d'un recentrage d'objet qui procède de deux ruptures :

- L'idée de chercher, au-delà des facteurs administratifs et formels, les facteurs psychologiques et sociaux de la mobilité professionnelle.
- La perspective d'axer la problématique non pas sur les seules explications liées aux aspects formels et extérieurs à l'individu, mais sur les ressources personnelles facteurs de mobilité professionnelle.

Le choix de cette approche s'est, en effet, accompagnée d'une focalisation sur l'influence de la gestion administrative du personnel qui prévaut au ministère de l'éducation laissant en rade l'appropriation du projet de mobilité par ses acteurs.

Par ailleurs, le personnel du ministère de l'éducation nationale constitué en majorité d'enseignants, d'inspecteurs entre autres intègre le corps des psychologues conseillers. Investi de l'exécution de la politique de l'orientation scolaire et professionnelle (OSP) de l'Etat du Sénégal, ces agents de la hiérarchie A1 assurent les missions d'information, de conseil, d'orientation et de prise en charge psychologique et sociale des inadaptations scolaires et professionnelles. Ainsi, avec une formation de base en sociologie ou en philosophie, doublée d'une formation transversale dans les domaines de la l'éducation, la santé, la formation professionnelle, l'entrepreneuriat et l'insertion, leur expertise reste indispensable surtout dans un contexte de mise en œuvre du PAQUET. La vision de ce Programme consistant à mettre en

place « *Un système d'Éducation et de Formation équitable, efficace, efficient, conforme aux exigences du développement économique et social, plus engagé dans la prise en charge des exclus, et fondé sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des Collectivités locales et des acteurs à la base* » ¹(PAQUET, 2013 : 21).

Cependant de plus en plus il est constaté un taux élevé de départ de ces agents des centres académiques de l'orientation scolaire et professionnelle (CAOSP) où ils évoluent naturellement. L'exploitation du fichier des Psychologues Conseiller montre que sur 130 en activité², 19 ont quitté le ministère de l'éducation pour d'autres horizons organisationnels. Ce qui contraste avec les besoins du personnel en termes d'effectif dans les centres académiques. Ces changements d'emplois et ou d'horizon professionnel notés dans ce corps, en dehors du plan de carrière préétabli par le ministère de l'éducation, laisse voire le recours à des cadres ou ressources personnels dans la gestion des carrières professionnelles. Ce qui témoigne d'une volonté ou d'une gestion individualisée de carrière dans le cadre du développement personnel et professionnel.

D'ailleurs, aujourd'hui la recherche de la qualité dans les organisations intègre le développement personnel qui érige l'individu en acteur et auteur de la réalisation de ses aspirations et où il est question d'un projet qui naît, vit et devient sous l'impulsion des différentes démarches et dispositions de l'acteur. Cette démarche implique de la part de l'acteur autant une connaissance et une optimisation de ses facultés personnelles qu'une interaction avec l'environnement. C'est dans cette optique que nous inscrivons notre étude dans l'ambition d'analyser le concours des facteurs psychologiques et sociaux dans la mobilité professionnelle. Une telle orientation intègre une approche par les atouts qui sera essentiellement centrée sur la gestion de la carrière et ses déterminants psychologiques et sociaux. Plus précisément, nous essayerons de voir avec quelles ressources psychologiques et sociales, ces acteurs de l'éducation gèrent leur mobilité professionnelle.

❖ **Question principale :** Quelles sont les déterminants psychologiques et sociaux qui président à la mobilité professionnelle des psychologues conseillers ?

❖ **Questions spécifiques**

¹ Programme d'Amélioration de la Qualité de l'Équité et de la Transparence (PAQUET), p23

² Source : Document de politique nationale de l'orientation scolaire et professionnelle

- Quelle sont les dispositions psychologiques qui favorisent la mobilité professionnelle des psychologues conseillers ?
- En quoi les aspects sociaux expliquent-ils la mobilité professionnelle des psychologues conseillers ?

3. Objectifs de recherche

- **Objectif général** : Analyser les facteurs psychologiques et sociaux qui participent à la mobilité professionnelle des psychologues conseillers
- **Objectifs spécifiques** :
 - Analyser les dispositions psychologiques qui favorisent la mobilité professionnelle;
 - Déterminer les facteurs sociaux qui expliquent la mobilité professionnelle;
 - Proposer des solutions pour une meilleure gestion de la mobilité professionnelle

4. Hypothèses de recherche

- ✓ **Hypothèse générale** : La mobilité professionnelle des psychologues conseillers est fonction de la personnalité, du désir de réalisation personnelle et des relations sociales des psychologues conseillers.
- ✓ **Hypothèses spécifiques** :
 - la mobilité professionnelle est influencée par l'ouverture à l'expérience et l'implication.
 - Le capital social des psychologues conseillers détermine la mobilité professionnelle.

5. Intérêt de l'étude

L'analyse des déterminants psychosociaux de la mobilité professionnelle s'inscrit dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le cadre d'un management stratégique. A partir de ce moment le sujet nous intéresse à double niveau.

Au plan professionnel, je suis passionné par le domaine de la gestion des ressources humaines durant mes quelques années d'expérience. Avec la formation en psychologie j'ai été touché par une légère prise en compte des aspects non formels liés à la personnalité du travailleur dans la gestion des ressources humaines. L'obligation morale et professionnelle de contribuer à l'amélioration du management des ressources humaines a motivé notre intérêt sur ce sujet. Ainsi, nous avons investi la question en analysant le rôle que ces dispositions peuvent jouer sur

la mobilité des travailleurs dans une structure publique comme les structures d'orientation du ministère de l'éducation nationale.

Au plan scientifique et académique, l'intérêt du sujet consiste en une contribution à la gestion des ressources humaines. Ainsi, du point de vue de l'exercice du métier de manager, la gestion des Hommes et de leurs compétences aussi complexe soit elle constitue une composante des missions au plan professionnel. Par ailleurs, en dehors de cette fonction liée à l'investissement du champ de la gestion, l'étude du sujet se rapporte à une réponse à l'exigence du Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion dans le cadre de l'obtention du MBA en gestion des ressources humaines.

6.1. Plan de l'étude

Pour l'étude, de notre sujet sera organisée en deux parties :

Dans la première partie théorique et méthodologique, nous présenterons d'une part les éléments de compréhension de la notion de mobilité en précisant ses approches et sa réalité dans le domaine de l'éducation en Afrique et au Sénégal. D'autre part, il s'agira d'opérationnaliser les variables de notre hypothèse avant de préciser et de justifier la méthodologie que nous allons adopter pour la collecte et l'analyse des données de la recherche.

La deuxième partie sera consacrée à la présentation du terrain d'étude et à l'analyse et l'interprétation des données de l'enquête de terrain. Ainsi, des recommandations seront faites dans l'optique de proposer des pistes de réflexion pour une meilleure gestion de la mobilité professionnelle.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Essentiellement centré sur cadre théorique et méthodologique de l'étude, cette partie est divisée en deux chapitres. Le premier est consacré à la compréhension théorique de la mobilité professionnelle. Dans le deuxième chapitre revient d'une part sur l'opérationnalisation des variables et la présentation de la méthodologie de recherche d'autre part.

CHAPITRE 1 : DE LA COMPREHENSION THEORIQUE DE LA NOTION DE MOBILITE PROFESSIONNELLE

Pendant toute sa durée de vie, l'organisation reste exposée à de forts mouvements d'entrée et de sorties de ses salariés communément reconnus sous la notion de mobilité professionnelle. Dans la littérature en gestion des ressources humaines, on utilise souvent le terme mobilité professionnelle pour faire référence aux mouvements de personnel. La gestion de cette mobilité est d'ailleurs au centre des préoccupations de nombreux chercheurs en gestion des ressources humaines (Roques, 1999 ; Challiol, 2002 ; Mérignac, 2002 ; Abraham, 2004). Revêtant un caractère central dans la gestion des ressources humaines, la mobilité professionnelle est généralement considérée comme un changement d'entreprise ou d'établissement (Cadin, Bender et De Saint-Ginie, 2003).

Ainsi, une large production s'est constituée autour de la notion mais cette partie de notre travail portera sur les approches théoriques de la mobilité professionnelle et l'état de la question en Afrique et au Sénégal.

SECTION 1 : APPROCHES THEORIQUES DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE

La revue des approches sur la mobilité professionnelle permet de distinguer deux approches globales : une organisationnelle relative au processus organisationnel et une autre individualiste basé sur le capital humain.

1.1.1. L'approche organisationnelle de la mobilité

Plusieurs travaux ont tenté d'élaborer des modèles de mobilité des salariés. Malgré leur diversité, ces approches présentent un point commun, dans la mesure où elles tentent de définir le concept de mobilité, de décrire son processus et d'identifier les déterminants d'un tel phénomène. Un bon nombre de ces modèles développés trouvent leurs fondements théoriques

dans le modèle de décision de March et Simon (1958) selon lequel, le départ des salariés de l'organisation est dû principalement au manque d'incitations offertes en son sein.

Ce modèle revendique, donc, une égalité entre les contributions des individus et les revenus destinées à récompenser leurs efforts afin que ces derniers ressentent la motivation nécessaire pour rester dans leurs emplois actuels.

Par ailleurs, les travaux de White (1971) et Sorensen (1977) relatifs à la théorie de la chaîne d'offre d'emploi appréhendent le marché du travail comme un système de mobilité interconnecté et composé de nombreuses chaînes d'offre d'emploi. L'offre d'emploi résulterait soit de la création d'un nouveau poste de travail, soit du départ d'un individu de son poste. La chaîne prend fin lorsque le poste est occupé, détruit ou absorbé par une autre fonction interne. Cependant, les recherches développées sur la chaîne d'offre d'emploi présentent des lacunes concernant le type de mobilité engendrée (Archambeau, 2002) et ont amené Stewman et Konda (1983) et Stewman (1986) à décomposer la chaîne d'offre d'emploi en une série de promotions, dégradations, permutations, etc...

Selon la théorie des coûts de transaction de Williamson (1979), si un poste se libère au sein de l'organisation et que celle-ci décide de ne plus avoir recours au marché du travail pour recruter son personnel en raison des coûts qu'elle pourrait encourir, une chaîne de promotion se constituera en son sein et le poste sera rapidement occupé. Cependant, si l'organisation décide de faire confiance au marché du travail pour embaucher son salarié, elle lancera un appel d'offre pour occuper ce poste vacant. Cet appel d'offre intéressera de premiers demandeurs d'emploi aussi bien que les salariés déjà en place et sera par conséquent à l'origine d'une chaîne de mobilité au sein de l'économie.

1.1.2. L'approche individualiste de la mobilité

La théorie du capital humain de Becker (1962) considère la mobilité comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation des gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé par rapport aux gains futurs estimés du nouvel emploi. Ainsi, le capital humain est appréhendé comme une ressource individuelle et un facteur de différenciation influençant le nombre d'opportunités rencontrées par l'individu sur le marché du travail. Cette théorie présente, cependant, une contradiction (Archambeau, 2002), dans la mesure où les employés ayant un niveau élevé d'aptitudes et de capacités tendent vers la spécialisation et cherchent à s'investir davantage dans leur travail que les employés ayant peu de capital humain.

En s'intéressant à l'étude du processus de mobilité, Stigler (1961) considère que l'individu préfère entrer en chômage volontaire pour investir ses ressources à la recherche d'un autre emploi lui permettant de s'offrir un salaire supérieur au « *salaire de réserve*³ ». Par ailleurs, le niveau de formation joue un rôle important sur le niveau de productivité, ce qui affecte la décision de mobilité et la période de recherche d'emploi. Notons que cette théorie pose l'hypothèse d'un manque d'informations concernant les emplois disponibles et la flexibilité des salaires sur le marché du travail (Archambeau, 2002).

Selon Jovanovic (1979), les travailleurs et les entreprises sont hétérogènes. Ensemble, ils recherchent une meilleure adéquation sur le marché du travail⁴. Cependant, une mauvaise adéquation entre l'employé et le poste occupé, peut résulter d'une information imparfaite et engendrer, par conséquent, sa mobilité.

Enfin, la théorie de la dualité du marché du travail représente une référence dans le domaine de la recherche sur la mobilité professionnelle. Elle suppose la coexistence de deux sortes de marchés au sein de l'économie : un marché primaire pour les emplois qualifiés et un marché secondaire pour les emplois jugés « précaires ». Dans chaque marché, les firmes et les individus se comportent différemment selon les caractéristiques des emplois disponibles. Le marché secondaire est le plus affecté par les discriminations pratiquées par les firmes sur certaines catégories de la population (les noirs, les femmes, et d'autres minorités, les jeunes et les travailleurs âgés) qui se trouve exclue de ce marché (Nackenoff, 1983). Il en résulte que les travailleurs y développent des modèles d'instabilité relativement supérieures à ceux du marché primaire.

SECTION 2 : L'ETAT DE LA QUESTION DANS L'EDUCATION EN AFRIQUE ET AU SENEGAL

Si l'étude de la mobilité de carrière en occident s'est essentiellement inscrite dans une querelle d'approches et de paradigmes disciplinaires successifs, la particularité de la production africaine sur le fait c'est qu'elle a fortement privilégié des réflexions centrées sur la maîtrise des effectifs et du mode d'affectation à l'interne. A ce titre, un ensemble de travaux ont porté sur l'analyse du phénomène de mobilité de carrière dans le domaine de l'éducation.

³ C'est une limite de salaire en deçà de laquelle le chercheur d'emploi refuserait tout poste. Ce salaire dépend des différentes caractéristiques de l'individu (compétences, âge, situation financière...)

⁴ L'employé cherche la bonne entreprise en matière de rémunération et d'évolution de carrière et l'entreprise cherche le meilleur employé en termes de productivité et d'implication

1.2.1. La mobilité professionnelle dans l'éducation en Afrique

Il apparaît qu'en dehors de leur capacité limitée à produire un nombre suffisant d'enseignants, les gouvernants des pays en développement ont du mal à affecter et à garder les enseignants dans les zones reculées et peu desservies. Les ressources éducatives sont de plusieurs ordres. Seulement, celles qui concernent le personnel enseignant semblent déterminantes, étant donné que les enseignants sont la ressource la plus importante pour améliorer l'apprentissage (UNESCO, 2012). Les enseignants constituent, ainsi, la ressource humaine de premier ordre, les points focaux de l'architecture éducative. Considérant l'importance et la place centrale de la ressource enseignante dans les systèmes éducatifs, UNESCO/BREDA (2009) affirme : « *L'enseignement est un secteur d'activité qui repose essentiellement sur les ressources humaines qui y sont employées : d'une part, la qualité du travail des enseignants détermine fortement la qualité des services éducatifs dispensés et, d'autre part, le salaire des enseignants forme, de très loin, la part prépondérante de la dépense de ce secteur. Cette double évidence fait assurément de la question enseignante l'élément central des politiques actuelles en matière de développement des systèmes éducatifs africains* »⁵.

Quel que soit le dispositif scolaire établi par un système éducatif ou le médium de transmission retenu, il lui faut nécessairement recourir à la ressource enseignante pour accompagner le processus. Ainsi, la gestion du personnel enseignant apparaît comme une question centrale, même si Adedeji et Olaniyan (2011) constatent que le déploiement des enseignants dans les établissements scolaires à travers les pays africains n'est ni efficace ni équitable. Si la diminution de la population d'âge scolaire, notée dans certains pays développés ou émergents a entraîné une chute des besoins en enseignants, le contraire est à noter dans les pays d'Afrique subsaharienne, qui enregistrent une augmentation régulière de leur population d'âge scolaire. Ces pays d'Afrique subsaharienne peineraient donc à satisfaire la demande éducative, soit à cause d'un manque d'enseignants ou en raison d'une incohérence dans l'allocation des effectifs disponibles (UNESCO/ISU, 2006). En effet, « *la gestion des enseignants (...) est loin d'être professionnelle [en Afrique] : les enseignants sont nommés, mutés et promus sans contrôle ni planification préalable sérieux,*⁶ » (Göttelmann-Duret, 2001, p.4). D'ailleurs, la corruption qui

⁵ UNESCO/BREDA. (2009). *La scolarisation primaire universelle en Afrique: Le défi enseignant*. Dakar, Sénégal: Pôle de Dakar, Page 14

⁶ Göttelmann-Duret, G. (2001, Avril-Juin). La gestion des enseignants : faire face aux défis. *Lettre d'information de l'IPE*, 2, 1-4, page 4

sévit dans les affectations et les mutations des enseignants a été mise à nu, preuves à l'appui, par Transparency international (2006), au Kenya.

Théoriquement à l'élémentaire, la norme établit que la taille des écoles ou plutôt le nombre d'élèves qui fréquentent un établissement constituent la référence dans l'allocation du personnel enseignant. Ainsi, les écoles qui comptent le même nombre d'élèves devraient en principe avoir le même nombre d'enseignants. Idem, les écoles qui ont le même nombre d'enseignants devraient scolariser le même nombre d'élèves. Ce principe semble toutefois peu respecté dans la mesure où, au niveau de « *la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, la réalité s'écarte de façon notable de la référence normative indiquée*⁷ » (Mingat, 2004).

La nomination et l'affectation des enseignants dans le service public en Afrique restent un domaine quelque peu contesté. Si les chefs d'établissements soutiennent qu'ils sont les mieux placés pour décider de qui devrait enseigner dans leur école, les services déconcentrés des ministères chargés de l'éducation pensent, pour leur part, qu'ils ont une meilleure connaissance des besoins de toutes leurs écoles. C'est une des raisons qui font que le niveau central, qui paie les salaires, garde dans beaucoup de cas le contrôle de ce processus (Lugaz et De Grauwe, 2006).

Une allocation efficiente de la ressource enseignante est liée en grande partie à l'organisation et au fonctionnement du système de gestion mis en place (Traoré, 1997). C'est certainement la raison pour laquelle « *la grande part de l'aléa³ dans la répartition des enseignants aux écoles tient à une faiblesse (des systèmes de gestion)⁸ »* (Mingat, 2004). Pourtant, l'OIT (2012) préconise dans son Manuel de bonnes pratiques en matière de ressources humaines, concernant la gestion des affectations et mutations dans la profession enseignante, la nécessité pour tous pays : « *[...] de disposer d'un système d'affectations et de mutations qui fonctionne bien et (qui) soit équitable, au lieu d'un dispositif de circonstances qui ouvre la voie au favoritisme. Il importe que la gestion des affectations et mutations fasse appel à des mécanismes reposant sur des critères transparents, équitables et appliqués d'une manière systématique*⁹ ».

Analysant les procédures existantes dans le processus d'attribution des postes d'enseignants dans les écoles, UNESCO (2010) semble en retenir deux. D'une part, les procédures de

⁷ Mingat, A. (2004). *Note pour l'amélioration de l'allocation des personnels aux écoles au niveau de l'enseignement primaire*. Banque Mondiale, page 2.

⁸ Mingat, A. (2004), op.cit, page 3.

⁹ OIT. (2012). *Manuel de bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans la profession enseignante*. Genève, Suisse : Bureau international du Travail, page 33.

répartition peuvent être largement défailtantes ou peu transparentes, avec une fluctuation des critères. D'autre part, ces procédures de répartition du personnel peuvent être clairement définies et répondre à des critères précis et ne pas être respectées. Adedeji et Olaniyan (2011) souligne que l'ingérence excessive des politiques dans le recrutement et la mutation des enseignants sont des pratiques assez répandues dans de nombreux pays africains. Ainsi, le non-respect des procédures et critères, s'ils existent, est très souvent lié à une pression de l'environnement, caractérisé par l'ingérence politique ou le recours d'enseignants désirant modifier leur affectation.

Par ailleurs, la projection de demande d'enseignants nécessaires pour répondre à l'expansion de l'éducation au sud du Sahara dépasserait l'offre projetée (Banque Mondiale, 2006). Dladla et Moon (2006) considèrent que l'Afrique subsaharienne vit une situation de crise en matière de personnel enseignant. Les autorités du Burkina Faso par exemple ont reconnu publiquement que l'offre en enseignant aurait atteint un niveau tel qu'elle constitue une crise nationale. Selon Colclough, Al-Samarrai, Rose, & Tembon (2003), parmi les éléments expliquant cette pénurie existante ou latente en Afrique, il y aurait la baisse des salaires par rapport à d'autres professions et le VIH/SIDA qui affecte la main d'œuvre existante et potentielle. En effet, le nombre d'enseignants qui meurent tous les ans du VIH au Kenya est supérieur au nombre de diplômés sortants des écoles de formation des enseignants (Rémy, 2002). Pour pallier la pénurie d'enseignants et faire face aux difficultés économiques, plusieurs pays d'Afrique subsaharienne ont fait appel à des enseignants contractuels, volontaires ou communautaires (Association pour le Développement de l'Education en Afrique [ADEA], 2005).

Au Sénégal, les procédures et critères appliqués à la gestion des affectations et des mutations sont bien définis. Ils prennent en compte, pour les affectations et mutations par compétition un certain nombre d'éléments fondamentaux tels que l'ancienneté dans l'enseignement, l'ancienneté dans le poste, la moyenne des notes administratives, le lieu de service, pour ne citer que ceux-là (Lugaz et De Grauwe, 2006). Pour les affectations et mutations aux motifs de cas sociaux et de rapprochement de conjoint, seul l'établissement de pièces justificatives est exigé. Toutefois, malgré ces procédures, le pays affiche un aléa de 24% à l'élémentaire (DPRE, 2011).

De tous les niveaux d'enseignement sénégalais, c'est assurément dans le moyen-secondaire que des problèmes de gestion du personnel se posent avec plus d'acuité. En effet, dans le moyen secondaire, le coefficient de détermination est de 0,7. Ce qui signifie que dans 30% des cas, le

processus d'allocation des établissements en enseignants se fait suivant un critère autre que celui du taux d'utilisation (Améléwonou, 2004).

1.2.2. La mobilité professionnelle dans l'éducation au Sénégal

A l'instar des autres pays africains, le gouvernement du Sénégal a dû lancer en 1996 le projet des Volontaires de l'éducation (AEDA, 2005), en raison d'un déficit structurel en maîtres dans l'élémentaire (Solaux, 1997). Ces contraintes en personnels, liées aux difficultés économiques du Sénégal de l'époque, qui entravaient la satisfaction des besoins en personnels enseignants, n'ont pas épargné le moyen secondaire. Ce qui a ouvert la voie à l'avènement du corps des professeurs vacataires et des professeurs contractuels dans le moyen-secondaire.

Aujourd'hui, la profession enseignante sénégalaise est fortement marquée par la présence de ces nouveaux types d'enseignants désignés sous l'expression « Corps émergents » et qui évoluent à côté du corps des fonctionnaires et autres décisionnaires. Comment se fait alors la gestion de tout ce personnel enseignant ?

Dans tous les cas, si dans la réalisation du PDEF, la gestion efficace et efficiente des ressources humaines a été considérée comme un des axes majeurs des différentes phases, l'analyse des documents d'évaluation souligne un certain nombre de dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements sont caractérisés par un manque de pilotage stratégique de la fonction ressources humaines, une absence de vision dans le recrutement. Selon Gueye et al. (2010), la planification des effectifs à recruter, les questions liées à la formation, le maintien et le déploiement du personnel en service sont des obstacles qui entravent une gestion efficace des ressources humaines dans le secteur de l'éducation au Sénégal. En 2006, les informations issues de l'audit du fichier des personnels semblent n'avoir pas servi à grand-chose, dans la mesure où le recrutement de 4 512 volontaires, perçu comme inopportun par les rédacteurs du Rapport économique et financier du PDEF de 2006, a été effectué par le ministère de l'éducation (Gueye et al, 2010). Conséquence, un excédent de 2018 enseignants a été constaté et ce, sans compter les centaines d'autres enseignants de retour de leur position de stage, de disponibilité ou de détachement s'apprêtant à réintégrer le système. Des études menées, dans le cadre du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) ont noté l'existence de problèmes relatifs aux différentes composantes de la fonction de gestion des ressources humaines. De plus, une multiplication des pôles de la fonction de gestion des ressources humaines, l'éclatement des centres de décision, l'irrespect de la répartition des rôles et

responsabilités sont autant d'obstacles qui minent une gestion concertée, donc efficace de la ressource enseignante.

Après un bref parcours non exhaustif de ces travaux qui ont différemment investi la question, il se dégage à travers l'exploration et l'analyse des écrits sur la mobilité professionnelle dans le secteur de l'éducation que ceux-ci concernent globalement le personnel enseignant et se focalisent sur les différentes catégories, les effectifs et les procédures d'affectation. Ces analyses nous ont quelque part renseignés sur les contours de la thématique de la mobilité professionnelle, les stratégies mises en œuvre ainsi que les limites dans la gestion du personnel de l'éducation. Mais de manière spécifique, elles n'épuisent pas pour autant l'analyse de la question surtout dans un secteur de l'éducation avec un personnel composé de plusieurs corps de métier avec des profils différents.

En clair il s'agit beaucoup plus d'une gestion administrative des effectifs axée sur le personnel enseignant et non d'une gestion des ressources humaines au sens actuel du terme qui intègre aussi bien l'acquisition, le déploiement mais aussi le développement de tout le personnel. En outre, tels que analysée par les auteurs, la question de la gestion de la carrière du personnel de l'éducation n'est pas élargie à toutes les composantes du ministère. C'est le cas chez les psychologues conseillers constituant un corps particulier du fait de leur profil, leur champ d'intervention dans le domaine de l'éducation et de la formation ainsi que de la spécificité de leur mission dans le système éducatif.

En réalité la quasi-totalité de ces études n'a pas mis l'accent sur la gestion de la carrière du personnel. C'est pourquoi nous projetons dans le cas de notre étude, d'aborder la problématique sous l'angle des facteurs personnels et sociaux favorisant la mobilité professionnelle.

CHAPITRE 2 : OPERATIONNALISATION DES VARIABLES ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre consacré à la compréhension et l'utilisation des variables de l'étude est composé de deux sections : une consacrée aux généralités sur la mobilité et une autre relative à la méthodologie de l'étude.

SECTION 1 : ASPECTS PSYCHOSOCIAUX DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE

Pour ce qui est des aspects psychosociaux de la mobilité, il s'agira pour nous d'abord de revenir sur la définition de la mobilité ainsi que ses différentes typologies. Ensuite, nous présenterons

les perceptions psychosociologiques de la mobilité. En fin nous allons opérationnaliser les différents concepts des variables. Avant de clore cette section nous allons présenter et justifier le modèle d'analyse choisi à cet effet.

2.1.1. Définition et typologie de mobilité

Les différents écrits autour de la question laissent voir plusieurs définitions que nous pouvons intégrer dans trois types de dimensions : la dimension organisationnelle, la dimension sociologique et la dimension économique.

La dimension organisationnelle considère la mobilité comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle Vatteville (2003) ; Vardi (1980). La dimension sociologique conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel elle appartient (Archambeau, 2002). Pour leur part, les économistes distinguent entre deux autres concepts à savoir la réallocation des salariés et le roulement des travailleurs (Van der Linden, 1999).

Par ailleurs, plusieurs typologies de la mobilité sont mises en évidence par la littérature. Ainsi, la mobilité est parfois assimilée à un ensemble de mouvements verticaux (par rapport à la hiérarchie) ou horizontaux (changement de postes sans évoluer dans la hiérarchie). Pour Deffayet et Van Heems (1995), il y a lieu d'identifier la mobilité géographique nationale ou internationale.

D'autres auteurs, tels que Louis (1980) relèvent une autre forme de mobilité, à savoir les transitions de carrière ou la mobilité promotionnelle. Selon Nicholson et West (1989), ces transitions apparaissent comme des changements au niveau des rôles attribués à la personne ou au niveau du contexte de travail. Toutefois, elles peuvent s'exercer au sein de la même entreprise, entre l'entreprise mère et ses filiales ou bien vers une autre entreprise. Dans ce cas, il semblerait difficile de distinguer entre la mobilité intra-organisationnelle et interorganisationnelle (Roger et Ventolini, 2005).

Pour sa part, Abraham (2004) propose de distinguer entre la mobilité de court terme qui a trait aux changements de postes à l'intérieur de l'organisation et la mobilité de longue durée qui consiste en une succession d'emplois à l'extérieur de l'organisation. Burzlaff et Le Padellec (2001) considèrent, par ailleurs, que la mobilité peut être choisie par les salariés (départ en retraite, démission, congé individuel de formation, recherche d'un meilleur salaire ou d'une carrière plus prometteuse) et s'apparente dans ce cas à un moyen de développement des

compétences (capacités personnelles et professionnelles) et d'employabilité. Elle peut être également subie (licenciement, réduction d'activité, réorganisations), définitive (le salarié quitte l'entreprise sans retour), ou provisoire (si elle constitue une étape dans une carrière au sein de la même entreprise). Il en résulte que le taux de mobilité varie selon la conjoncture économique : faible en période de récession, et élevé en période de développement. A cet égard et pour maîtriser la mobilité des salariés, les auteurs proposent que l'organisation intègre ce phénomène dans sa stratégie de gestion des compétences car les aptitudes personnelles et professionnelles développées dans le cadre du travail constituent un capital de valeur et les coûts de leur remplacement s'avèrent parfois très élevés.

En tenant compte de la réalité complexe de la mobilité professionnelle et de la multiplicité de ses formes, le présent article considère la mobilité comme un changement d'organisation accompagné d'un changement d'employeur, qu'elle soit volontaire (par exemple motivée par la recherche d'un emploi mieux rémunéré) ou involontaire (par exemple un licenciement pour faute grave). L'intérêt de cette prise en compte réside dans le fait qu'elle nous permet d'exclure de notre champ de réflexion les mouvements des individus entre la firme mère et ses filiales ou encore le transfert des salariés dans le cas des fusions –acquisitions, de la sous-traitance ou des restructurations. C'est dire que la mobilité que nous traitons n'est pas verticale et caractérise ainsi, les mouvements des psychologues conseillers à travers les organisations, ce qui permettra de la concevoir comme une progression de carrière. Elle peut, en outre, s'envisager comme une mobilité horizontale se manifestant par un passage d'une fonction ou d'un métier à un autre, en dehors de l'organisation. Elle peut, aussi, concerner les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique à condition qu'ils changent de lieu d'exercice de leur activité (une nouvelle organisation, un nouveau service, une nouvelle région ou encore un nouveau pays). Par ailleurs, la mobilité que nous considérons peut être perçue comme un outil d'arbitrage entre les objectifs économiques de l'organisation et les attentes individuelles ou encore, comme un moyen de reconversion face à une situation professionnelle inattendue. Elle pourrait être également un moyen de saisir une opportunité ou une réponse aux différentes formes de démotivation à l'interne.

2.1.2. Perception psychosociologique de la mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle au sens de ses déterminants est généralement perçue suivant trois grandes catégories selon qu'ils s'apparentent à des caractéristiques sectorielles, organisationnelles ou individuelles et familiales. Toutefois, en rapport avec notre étude, l'accent sera mis sur celle liée aux aspects psychosociologique de la question.

Au sens psychologique et social, la mobilité professionnelle s'inscrit dans le cadre de la théorie du capital humain de Becker (1964). Ce dernier montre que le capital humain de l'individu représenté à la fois par ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles influence la prise d'une décision de mobilité et le passage d'un emploi à un autre. L'individu se baserait, en effet, sur ses attributs spécifiques pour s'offrir sur le marché du travail une position confortable par rapport aux offreurs d'emplois et demander les avantages qu'il exige en termes de rémunération et d'évolution de carrière. March et Simon (1958) montrent dans ce sens, que les opportunités s'offrant aux individus sont fonction de leur profession et de leur position sur le marché du travail. Cependant, tirer profit de ces opportunités dépend des ressources mises à leur disposition, à savoir : l'éducation, la formation professionnelle et l'expérience. Plus seront importantes les ressources de l'individu, plus le seront les opportunités offertes.

D'autres auteurs considèrent une autre série de caractéristiques individuelles à savoir le genre et l'appartenance ethnique. A ce titre, Reskin et Roo (1992) mettent en évidence une certaine attractivité de l'individu. Le meilleur emploi va, ainsi, au meilleur employé. D'autres caractéristiques basées sur le sexe et la race sont signalées et rendent compte d'une certaine discrimination sur le marché du travail. Selon Treiman (1985), femmes et hommes n'ont pas les mêmes modèles de mobilité ainsi que le même schéma d'évolution de carrière. Cette discrimination limiterait la mobilité des femmes sur le marché du travail et nous semble être une atteinte à la structure d'opportunité énoncée précédemment par March et Simon (1958).

Les différentes recherches développées sur les transitions de carrière ont attribué aussi une place importante aux caractéristiques des secteurs, des professions et des régions pour analyser et évaluer la mobilité (Cadin et al. 2000). Faisant partie des travaux qui ont tenté d'élaborer un nouveau cadre pour conceptualiser les carrières, Arthur et Rousseau (1996), Peiperl et Baruch (1997) et Capelli (1999) considèrent que des communautés de pratiques informelles se développent entre les individus, à travers lesquelles s'échangent des flux d'informations qui leur créent diverses opportunités à l'extérieur de l'organisation. Toutefois, Dany et Livian (2002) nient que la mobilité soit un fait planifié dans un plan de carrière. Ils mentionnent, au contraire, l'existence de la « mobilité de conversion » et soutiennent l'idée que les carrières sont hasardeuses. L'opportunisme des acteurs, en tant que déterminant de la mobilité est identifiable également dans la théorie de March et Simon (1958) et les modèles d'adéquation de Jovanovic (1979) où les individus quittent les organisations qui ne leur offrent pas de bonnes perspectives de carrière pour saisir les opportunités qui se présentent à eux sur le marché du

travail ou encore optent pour la mobilité pour sortir d'une situation de déclassement sur le marché de l'emploi.

D'après Dupray et Hanchane (2000), les conséquences de la formation professionnelle sur l'individu, notamment en matière de responsabilité, d'évolution de carrière et de salaire influencent de manière significative la décision de mobilité. D'autres auteurs tels que Acemoglu et al. (1998) et Barron et al. (1986) ont également essayé de déterminer l'effet de la formation professionnelle sur la mobilité des travailleurs et ce, en mobilisant la théorie du capital humain de Becker (1964) et la distinction entre formation générale et formation spécifique. En effet, le capital humain de l'individu représente une ressource qui lui est spécifique et qui conditionne son accès au marché du travail. Pour l'individu, plus le niveau d'éducation et de formation est élevé, plus il aura la chance de retrouver facilement un autre emploi à la suite d'un départ volontaire ou involontaire. Ce changement lui permet d'accéder à un statut social et à une amélioration de son niveau de vie et de ses revenus. Par ailleurs, l'investissement en formation générale et spécifique représente un moyen essentiel et pertinent à l'amélioration du capital humain et l'accroissement de la productivité. Cependant, pour préserver son capital humain, l'organisation a intérêt à financer la formation spécifique puisqu'elle en retirera une partie des gains. Si la formation est de nature générale, elle favorisera la prise d'une décision de mobilité et participera à la fuite du capital humain. En outre, la certification par un diplôme de la session de formation pourrait être un facteur influençant la mobilité, par sa capacité à accroître la visibilité de l'apport de la formation.

D'autres auteurs se sont intéressés à l'étude de différentes alternatives extra organisationnelles qui se présentent aux individus et les ont reliées au niveau de l'activité économique, au nombre des organisations « visibles » (celles offrant des emplois), et aux caractéristiques personnelles (âge, genre, statut social, titularisation, et spécialité de l'individu). Néanmoins, le nombre d'organisations visibles dépend également du réseau personnel de l'individu, un facteur souvent négligé par les études sur la mobilité professionnelle (Halaby, 1988). En effet, l'habilité à localiser de nouveaux emplois est en partie fonction de l'hétérogénéité des contacts de la personne (March et Simon, 1958). Cet argument a été par la suite approuvé par Granovetter (1974) qui suggère que les contacts hétérogènes de l'individu ainsi que ses caractéristiques et ses aptitudes personnelles et professionnelles accroissent le nombre des organisations visibles et influencent la décision de mobilité. Ce préalable à la mobilité trouve ses racines dans la théorie de March et Simon (1958). En effet, le capital social de l'individu augmente le nombre des organisations auxquelles il peut accéder en faisant recours au pouvoir influent de ces

contacts sur le marché du travail. En d'autres termes, l'hétérogénéité des contacts de la personne lui permet d'augmenter le nombre d'emplois qu'il est susceptible d'occuper et lui donne la chance d'améliorer sa situation.

Par ailleurs, dans la même perspective, Blau et Duncan (1967) identifient un lien entre le statut social des parents et le niveau de scolarisation atteint par leurs enfants pour expliquer le statut du premier emploi obtenu. En d'autres termes, le niveau social de l'individu a des effets directs et indirects sur son accomplissement social. En plus des motifs habituels explicatifs de la mobilité, Cadin et al, (2000) citent les spécificités nationales telles que la culture, les critères d'accès aux responsabilités dans le pays et le poids du diplôme et de l'expérience dans l'évaluation du potentiel humain.

2.1.3. Opérationnalisation des concepts clés des variables

Dans cette partie, nous allons définir les concepts de l'étude et de procéder à l'opérationnalisation de ceux qui concernent principalement les hypothèses spécifiques et qui réfèrent à des éléments spécifiques de la personnalité, du comportement et des relations sociales.

2.1.3.1. La mobilité professionnelle

Apporter une définition unique de la mobilité professionnelle peut se révéler compliqué. En effet, ce concept, lié à la gestion des ressources humaines et plus précisément à la gestion des carrières, peut avoir plusieurs interprétations possibles. Dans la littérature en gestion des ressources humaines, on utilise souvent le terme « *mobilité professionnelle* », pour faire référence aux mouvements de personnel. La gestion de cette « *mobilité professionnelle* » est d'ailleurs au centre des préoccupations de nombreux chercheurs en gestion des ressources humaines (Roques, 1999 ; Challiol, 2002 ; Mérygnac, 2002 ; Abraham, 2004). La plupart des auteurs considèrent qu'un salarié est mobile seulement s'il est prêt à accepter un nouvel emploi, ou de nouvelles attributions au sein de son entreprise, ou dans une autre entreprise (Abraham, 2004).

Cependant, une certaine confusion persiste sur la notion même de mobilité car il n'existe pas de définition normée. De fait, plusieurs catégories de mobilité peuvent être définies :

- *la mobilité géographique* : changement de lieu de travail dans la même région, dans une autre région, ou dans un autre pays. D'une manière générale, il y a mobilité géographique à partir du moment où il y a déménagement pour le salarié.

- *la mobilité fonctionnelle* : changement de poste, changement d'emploi nécessitant une formation courte et le changement d'emploi nécessitant une reconversion. Les formes de mobilité fonctionnelles sont nombreuses. Elles supposent un changement de poste, de métier ou encore de statut pour le salarié :

- évolution dans le même métier avec changement de catégorie ou non,
- changement de métier (reconversion) à l'intérieur d'une même entité ou vers une autre.

- *la mobilité structurelle* : changement de collectivité, changement de fonction publique, départ vers le secteur privé.

- *la mobilité interne* s'exerce à l'intérieur du périmètre de l'entreprise ou du groupe. Elle peut être géographique, fonctionnelle, avec ou sans promotion. Elle peut être choisie par le salarié (mutation, reconversion) ou subie (redéploiement, reclassement, reconversion).

- *la mobilité externe* s'exerce vers des territoires situés à l'extérieur de l'entreprise : démission, licenciement, retraite.

- *la mobilité mixte* : lorsque la mobilité entre l'entreprise et le monde extérieur est provisoire, c'est-à-dire que le salarié peut réintégrer son entreprise d'origine après une période déterminée. On peut parler de mobilité " mixte " lorsque le salarié effectue un parcours professionnel externe provisoire. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un salarié effectue un congé individuel de formation, ou bien encore lorsqu'il est mis à disposition ou détaché dans une entreprise ou une structure différente de celle d'origine.

Ces catégories ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Un agent peut par exemple combiner changement d'emploi et mobilité géographique.

En définitive, la mobilité est caractérisée par un ensemble de mouvements. Lesquels peuvent être verticaux, horizontaux, en profondeur, nationaux (intra régionaux, interrégionaux), internationaux (transnationaux) ou vers l'extérieur (temporaire ou définitive) de l'organisation. Dans le contexte spécifique de notre étude, la mobilité professionnelle est considérée comme un changement d'organisation ou d'établissement ou, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois d'une structure organisationnelle à une autre. Ainsi, nous tenterons d'analyser les facteurs d'ordre psychologiques et sociaux pouvant expliquer ces mouvements de notre cible.

2.1.3.2.L'ouverture à l'expérience

Concept introduit par le Big five (modèle d'évaluation de la psychologie différentielle), l'ouverture à l'expérience est un des cinq facteurs de la personnalité qui se définit comme une manière globale d'être dans le monde. Le facteur ouverture à l'expérience traduit la profondeur, la variété, l'originalité et la complexité de la vie mentale et expérimentale d'un individu. Il est scindé en six facettes : ouverture aux valeurs, ouverture aux idées, ouverture aux actions, ouverture aux sentiments, fantaisie/rêverie et esthétisme. L'ouverture à l'expérience oppose ainsi la tendance à concevoir des idées nouvelles et à adopter des valeurs non conventionnelles à celle d'être conservateur et conventionnel dans ses opinions et son comportement. En phase avec cette conception, nous essayerons de mesurer l'incidence de l'ouverture à l'expérience chez les psychologues conseillers dans la mobilité professionnelle à travers les éléments suivants: le désir de réalisation professionnelle, curiosité manifestée (recherche active d'informations, d'expériences nouvelles dans le cadre de l'exercice de leur fonction).

2.1.3.3.L'implication

Référant au terme anglais « commitment » ou engagement par rapport à un objet, le concept d'implication a surtout été traité en psychologie du travail et des organisations qui traduit l'engagement du salarié envers son entreprise par le terme d'implication organisationnelle. Depuis Allen et Meyer, l'implication est présentée comme un concept multidimensionnel composée d'une dimension affective (désir, attachement émotionnel à l'entreprise), de continuité (coûts perçus) et normative (obligation de continuer une ligne d'action).

A partir de ses différents travaux sur le terme, Morrow (1993) détermine quatre formes d'implication dans le travail ou "work commitment" qui tend à s'imposer comme concept global recouvrant différentes facettes : l'implication dans l'organisation, l'implication dans la carrière et la profession, l'engagement dans le travail et l'approbation de l'éthique de travail (Neveu et Thévenet, 2002).

Récemment, Klein et al (2012) ont proposé une définition restreinte du terme qui le conçoit comme un état psychologique et qui peut s'appliquer à plusieurs cibles à la fois (le poste, la carrière, le supérieur hiérarchique, l'équipe de travail, un projet, etc.). Sans référence à une cible particulière, l'implication est ainsi définie comme « *un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible* » (Klein et al. 2012 : 137). Cette définition limitée est celle que nous adoptons dans le cadre de notre étude. A cet effet, partant des termes centraux qu'elle recouvre (le dévouement et la responsabilité), nous essayerons de

mesurer l'implication du psychologue conseiller vis-à-vis de son projet de mobilité à travers : la valeur accordée au nouveau emploi ; la perception de l'importance de son engagement pour l'aboutissement du projet; les efforts consentis dans la réalisation des objectifs; le temps consacré aux démarches.

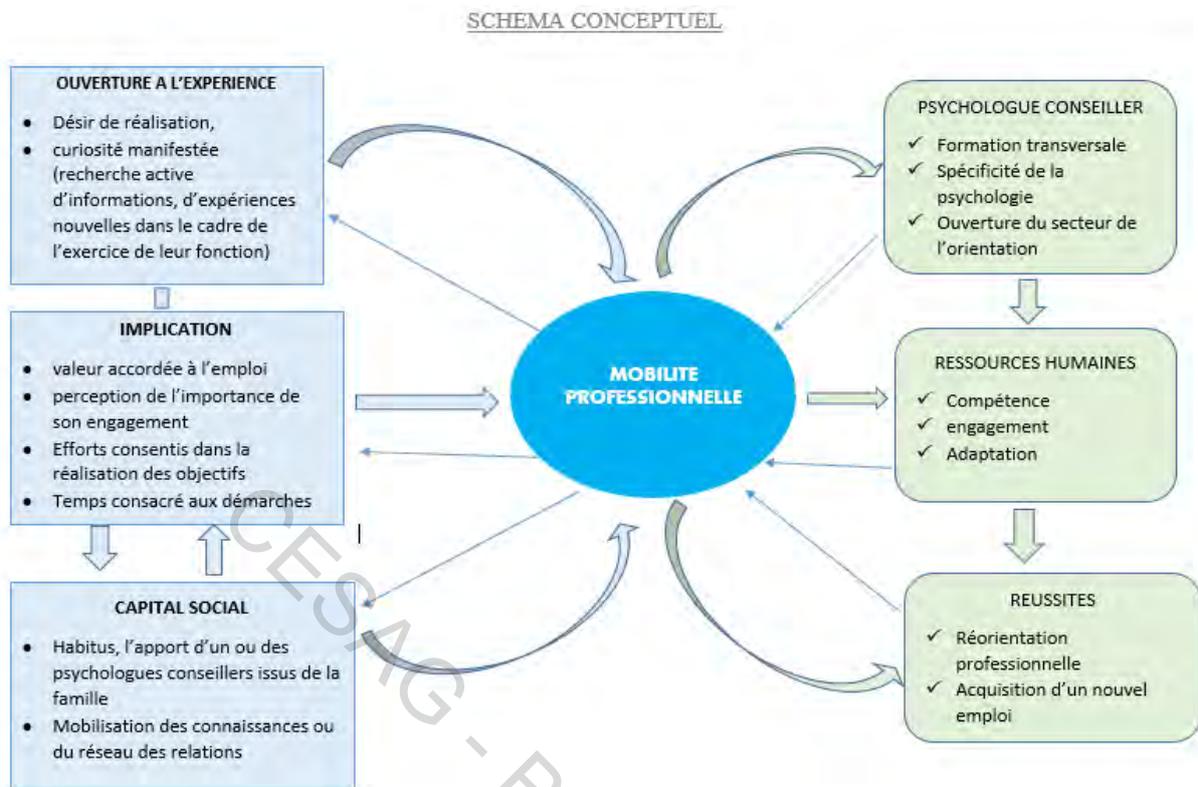
2.1.3.4. Le capital social

Hérité des travaux fondateurs de sociologues (Pierre Bourdieu, Jean Coleman, Marc Granovetter...), le concept de capital social fait référence à la notion de réseau social. Ainsi, selon Forgues (2004 : 13) qui a effectué un travail de synthèse des différentes approches proposées, le capital social renvoie aux « *réseaux et [aux] liens sociaux plus ou moins actifs grâce auxquels un individu ou une communauté peut accéder à des ressources (économique, politique, culturelle ou humaine) nécessaires à l'atteinte de ses objectifs* »

En phase avec ces approches centrées sur l'acteur et les liens qu'il possède, nous définissons le capital social comme l'ensemble des réseaux de relations dont use un individu pour atteindre des objectifs spécifiques. Ces relations sociales peuvent être héritées (famille, entourage) ou acquises à travers les différentes interactions liées aux diverses activités de l'individu (activités sociales, religieuses, professionnelles, etc.). A ce titre, dans le cadre de notre étude, les éléments indicatifs de la participation du capital social dans la performance entrepreneuriale sont les suivants :

- L'apport d'un ou des psychologues conseillers issus de la famille. Cet apport inclut les habitus de classes qui correspondent, d'après Bourdieu, à l'ensemble des dispositions durablement acquises au sein du milieu social d'origine et qui vont par la suite structurer les pratiques quotidiennes.
- La mobilisation des connaissances ou du réseau des relations pour l'accès à la bonne information et sur les opportunités d'emploi.

Schéma N°1 : Schéma conceptuel de l'étude



Source : Nous même

❖ Interprétation du schéma :

Pour rappel notre hypothèse principale en rapport avec notre question de recherche considère que la mobilité professionnelle des psychologues conseillers est fonction de la personnalité, du désir de réalisation personnelle et des relations sociales. Dès lors, nous avons dégagé deux variables explicatives de la mobilité professionnelle. Ces variables en terme de facteurs d'ordre psychologiques et sociales interagissent et influent de manière combinée la mobilité des psychologues conseillers.

Les facteurs psychologiques sont l'ouverture à l'expérience et l'implication qui peuvent tous deux être appréciés par des comportements observés dans la réalité. L'ouverture à l'expérience est appréciée par le désir de réalisation professionnelle et la curiosité manifestée (recherche active d'informations, d'expériences nouvelles dans le cadre de l'exercice de leur fonction). L'implication, elle, est évaluée par la valeur que le psychologue accorde à son emploi, la perception de l'importance de son engagement pour l'aboutissement du projet, les efforts consentis dans la réalisation des objectifs ainsi que le temps consacré aux démarches.

Le facteur social identifié est le capital relationnel. Il est mesuré par l'apport de parents psychologues, les habitus de classes et le recours aux connaissances ou réseaux des relations pour l'accès à la bonne information et sur les opportunités d'emploi.

- ✓ L'exploitation des deux facteurs psychologiques (ouverture à l'expérience et implication) et du facteur social (capital social) par le psychologue conseiller favorise sa mobilité. Cette dernière est indiquée par le psychologue conseiller lui-même (à partir de sa base de formation transversale, sa spécialisation en orientation professionnelle et ses compétences en techniques de recherches d'emplois), par ses ressources (à travers sa compétence, son engagement et son adaptation) et les résultats obtenus (à travers une réorientation professionnelle, l'acquisition d'un emploi idéal et le développement personnel et professionnel)

Ces différents indicateurs à la base de la mobilité professionnelle influencent en retour les déterminants psychologiques et sociaux qui sont développés et diversement investis au fur et à mesure que le psychologue conseiller évolue dans sa carrière professionnelle.

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La problématique étant définie, les hypothèses de recherches formulées et les concepts clarifiés, il reste à déterminer la démarche d'investigation qui est la plus adaptée à notre objet de recherche. Ainsi dans cette section, il est question pour nous de présenter et de justifier le modèle d'analyse, les instruments de la collecte, l'échantillonnage, les techniques d'analyse des données, l'histoire de la collecte, la population d'étude avant d'indiquer les difficultés rencontrées tout au long de l'étude.

2.2.1. Population de l'étude

Notre cible principale parmi le personnel des structures d'orientation consiste au corps des psychologues conseillers. Suite à la loi n°59-024 du 19 juin 1959 et le décret n°60-249 de 02 juillet 1960 plaçant l'information, l'orientation et la psychotechnique au cœur des attributions du ministère de l'Enseignement technique et de la formation des cadres de l'époque, le corps des psychologues conseillers a été créé au lendemain de l'accession de notre pays à la souveraineté internationale. Avec une base de formation en sociologie ou en philosophie doublée d'une certification en psychologie spécialisée en orientation scolaire et professionnelle, les psychologues conseillers ont un profil transversal. En témoigne l'article 32bis du chapitre premier relatif aux dispositions générales du décret n°87-1057 régissant le corps des psychologues conseillers qui illustre parfaitement cette transversalité en disposant que les

psychologues conseillers doivent «participer à une adaptation permanente des élèves, des étudiants, à la vie scolaire et universitaire et contribuent à leur insertion professionnelle»

Même si le cadre d'étude est moins important pour cette étude, il faut noter que la région de Dakar a abrité l'essentiel de notre étude. D'abord elle est la seule région du Sénégal qui totalise trois Centres Académiques de l'Orientation Scolaire et Professionnelle (service pour lequel notre cible est formée) avec le plus grand effectif de psychologues Conseiller. Ensuite son statut administratif fait que Dakar abrite les structures de tutelle et de gestion de notre cible avec le Centre National de l'Orientation Scolaire et Professionnel (CNOSP) et le Ministère de l'Education Nationale (MEN). En fin notre préenquête montre que plus de 80% des psychologues conseillers, ayant quitté les structures d'orientation, sont basés à Dakar avec leur nouveau poste.

Ce qui nous offre plusieurs avantages parmi lesquels la possibilité de nous entretenir avec notre cible mais aussi en charge de la gestion de ces acteurs du système éducatif sénégalais.

2.2.2. Modèle d'analyse

Le cadre théorique d'analyse de notre étude se fera autour des théories de la sociologie des organisations qui étudient les comportements individuels ou collectifs pouvant être observés au niveau du fonctionnement des organisations. Plus précisément nous allons nous appuyer du courant de l'analyse stratégique et systémique de la sociologie de l'action théorisée par H. Mintzberg (1982). Cette théorie considère l'organisation comme un groupe de systèmes divers, dont les deux systèmes de base sont d'abord un système d'autorité formelle, qui correspond à un ensemble articulé de relations de pouvoir et de communication, et un système de flux régulés. Dans un système de flux régulés, qui s'empile au système d'autorité formelle, Mintzberg distingue « trois types de flux : celui du travail opérationnel, celui des informations et des décisions de contrôle et le flux des informations fonctionnelles » (Mintzberg, 1982, p. 54). Ce mode de représentation ne prend en compte que les aspects purement formels de l'organisation. Or il y aurait « l'existence dans l'organisation des processus et des flux beaucoup moins ordonnés et plus fluides » (Mintzberg, 1982, p. 69). L'auteur considère alors qu'il ne faut pas séparer le formel de l'informel. « Le terme juste, souligne-t-il, est celui d'interdépendance : le formel conditionne l'informel ; et l'informel a une grande influence sur ce qui marche dans le formel » (ibid.).

Dans le contexte de la gestion des ressources humaines caractérisée par la liberté et la marge de manœuvre de chaque acteur humain, comme l'ont développé Crozier et Friedberg (1977), ces prises en compte sont particulièrement vraies.

Selon le modèle de l'analyse stratégique et systémique ou théories de la rationalité limitée et de l'acteur stratège, développé par Crozier et Friedberg (1977), les comportements des membres d'une organisation ne sont pas totalement déterminés par les règles formelles (approche rationnelle), pas plus qu'ils ne le sont par l'expression de la recherche d'une satisfaction de besoins psychologiques (école des relations humaines). Pour ce modèle, les membres de l'organisation ont des intérêts qui ne correspondent pas forcément avec les objectifs de leur mission (Foudriat, 2007). Ce sont ces intérêts qui deviennent un moteur pour l'action, et les acteurs mobilisent leurs ressources en saisissant des opportunités pour atteindre leurs objectifs.

Par ce modèle, les comportements des acteurs s'analysent désormais sous la forme de stratégies personnelles visant à poursuivre un intérêt. Ainsi, l'expertise, le réseau et l'information offrent une multitude d'opportunités positionnant les acteurs dans des possibilités de carrière professionnelle. A partir de ce modèle, nous allons dégager les facteurs psychologiques et sociaux selon leur degré d'influence sur la mobilité professionnelle. Sur cette base, nous pourrions identifier, de manière combinée, les facteurs psychologiques et sociaux qui s'avèrent être les plus déterminants dans la mobilité des Psychologues Conseillers.

2.2.3. Histoire de la collecte

Dans cette partie il est question d'un retour sur les différentes étapes de notre recherche. Ainsi nous pouvons noter principalement deux phases à l'occurrence l'exploration et l'enquête proprement dite.

➤ La phase exploratoire :

D'une part, cette phase a consisté en une recherche documentaire en vue de faire un état des lieux des écrits antérieurs sur le fait étudié pour ensuite déterminer notre posture sur la question. En ce sens, nous avons exploité une bibliographie assez abondante dans le cadre de notre recherche. Vu que nous n'avons pas pu trouver une documentation traitant directement de notre sujet de recherche (les déterminants psychologiques et sociaux de la mobilité professionnelle), nous avons axé notre bibliographie sur la base des thèmes et concepts en relation avec la sujet et dans différentes branches de recherche: une documentation en gestion des ressources humaines, psychologie du travail et des organisations, orientation scolaire et professionnelle et

portant sur des thématiques telles que la mobilité professionnelle, les domaines de la personnalité, la gestion de la carrière, le développement personnel et professionnel. Pour une meilleure contextualisation de l'étude, nous avons également visité la bibliographie traitant de la mobilité professionnelle en Afrique, la problématique de la gestion du personnel de l'éducation au Sénégal et les données sur le corps des psychologues conseillers. Nous avons pu accéder à la bibliographie suite à nos recherches surtout sur internet mais aussi à la bibliothèque du CESAG et quelques ouvrages et articles empruntés auprès des collègues spécialisés en gestion des ressources humaines.

D'autre part, à l'entame de notre travail de recherche nous avons mené auprès de personnes ressources des entretiens ouverts qui nous ont donné l'occasion de prendre connaissance de certains faits se rapportant à notre objet d'étude. Notre objectif était d'une part de recueillir des informations relatives au terrain d'étude pour une meilleure circonscription de la recherche en termes d'objectif, de construction d'hypothèses et de la précision de notre population d'étude. En outre cette phase exploratoire nous a permis de tester nos questions afin de nous assurer de leur compréhension par nos enquêtés. Ce qui nous a permis d'opérer un choix sur les questions et l'élaboration définitive de notre guide d'entretien.

➤ **L'enquête proprement dite :**

Après la définition de nos objectifs et hypothèses de recherche et la sélection de nos instruments de collecte et d'une méthode d'échantillonnage, nous avons débuté, nos enquêtes de terrain. Les enquêtes sont faites périodiquement et suivant la disponibilité des cibles et de notre agenda professionnel. Ce sont les données recueillies à partir de ces enquêtes qui sont présentées et analysées dans la dernière partie de notre étude.

2.2.4. Présentation et justification des instruments de la collecte

Tout travail scientifique suit une méthodologie précise afin de montrer comment le chercheur a pu atteindre les objectifs assignés. Compte tenu de la nature du sujet et des objectifs fixés, nous avons fait l'option d'une recherche qualitative. Notre recherche étant essentiellement centrée sur les ressources internes et personnelles (facteurs psychologique et sociaux), nous avons jugé nécessaire de mettre l'accent sur les ressources et moyens personnels utilisés par des psychologues conseillers pour réussir leur mobilité professionnelle.

Sous ce rapport, nous chercherons à identifier les déterminants psychologiques et sociaux de la mobilité des psychologues conseillers à partir de l'approche qualitative qui est plus

susceptible de faire ressortir ces facteurs personnels en ce qu'elle permet des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte particulier. Jugeant utile de mettre l'accent sur le vécu et le sens donné par l'acteur, nous avons choisi comme outil de collecte qualitatif l'entretien.

L'entretien : Le propre de l'entretien est de fournir des informations riches et complètes en donnant la parole à l'acteur. L'entretien nous semble être une technique appropriée dans la mesure où la recherche des déterminants psychologiques et sociaux introduit des concepts qui se prêtent mal à la mesure (la trajectoire professionnelle, les domaines de la personnalité comme l'ouverture à l'expérience, l'implication, la réalisation de soi, les habitus de classe, le capital social, etc.).

En ce sens, nous avons choisi l'entretien semi-directif pour structurer des thématiques précis en référence aux objectifs et hypothèses de recherche. Il présente en effet l'avantage de recueillir des informations précises tout en conservant la souplesse des échanges avec le répondant. Ainsi, en fonction du flux de l'entrevue, il est possible de dégager, outre les thèmes généraux, des éléments complémentaires qui nous permettront d'obtenir une compréhension plus riche du phénomène étudié. Dans le guide d'entretien, nous avons présenté un ensemble de thèmes comportant chacun des sous-thèmes relatifs aux indicateurs qui seront dégagés dans la conceptualisation. L'intérêt réside dans le fait qu'il nous permet d'approfondir le domaine de la recherche avec surtout les possibilités de relance et de reformulation. Donc avec cet entretien, grâce à une procédure thématique en profondeur, nous allons recueillir des informations insaisissables par le questionnaire.

Par ailleurs, les cibles visées par l'étude sont les psychologues conseillers ayant bénéficié d'une mobilité pour exercer une autre fonction hors des structures académiques et nationale de l'orientation scolaire et professionnelle (CAOSP).

2.2.5. Echantillonnage

Dans le cadre de notre étude, nous avons ciblé les psychologues conseillers ayant changé d'organisation professionnelle en trouvant un emploi hors des structures d'orientation scolaire et professionnelle. Nous avons porté notre choix sur ces cibles eu égard à l'orientation de notre recherche sur un phénomène qui se distingue des autres selon certaines caractéristiques. Dans le choix de nos enquêtés, nous avons choisi de procéder à un échantillonnage typique. Cette technique non probabiliste se fonde sur un choix raisonné réalisé par le chercheur. Elle est

souvent utilisée par les adeptes des méthodes qualitatives qui recherchent moins la représentativité que l'exemplarité de leur échantillon (Dépelteau, 2001).

Mais, il faut dire que la disponibilité d'une base de sondage complète et conforme à la réalité s'avère difficile du fait de l'absence d'un dispositif de suivi de la carrière des psychologues conseillers au niveau des structures de gestion du personnel. A cela s'ajoute le fait que ces derniers ayant quitté les structures d'orientation scolaire et professionnelle constitue une minorité par rapport à ceux qui ont été recrutés et exerçant jusque-là dans ces services.

Dès lors, notre échantillon n'est constitué que des psychologues conseillers auxquels nous avons pu avoir accès, les principaux critères retenus étant qu'ils aient été agents des structures d'orientation avant de changer d'organisation professionnelle. Nous avons ainsi employé une technique d'échantillonnage qualitative appelée échantillon de milieu géographique ou institutionnel qui consiste à choisir un milieu comme univers de travail pour la constitution du corpus empirique, l'essentiel étant que les cibles aient partagé une institution commune (les structures d'orientation), même si dans des académies différentes.

A partir du répertoire des professionnels de l'orientation actualisé et partagé chaque année par le syndicat dénommé Coordination des Psychologue Conseiller en orientation scolaire et professionnelle (COPSY), nous avons pu accéder aux contacts de nos cibles. A cet effet, nous avons pu obtenir au total un échantillon de 19 psychologues conseillers. Ainsi, nous avons fixé le nombre d'enquêtés à 19 suivant le principe de saturation.

2.2.6. Technique d'analyse des données

Pour le traitement des données recueillies par l'enquête, nous avons procédé au dépouillement et à l'analyse à partir de techniques bien définies. Nous avons dépouillé sur la base de la retranscription des entretiens qui sont enregistrés. La méthode d'exploitation retenue étant l'analyse de contenu qui est la technique la plus appropriée pour exploiter les données recueillies par entretien semi directif.

Défini comme « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative, du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter*» (Berelson, 1952), l'analyse de contenu enrichit et permet l'objectivité des résultats présentés grâce aux cinq avantages qu'elle offre qui sont principalement :

- ✓ *La liberté du chercheur* : Le sujet observé peut difficilement se jouer de l'observateur : une fois que son discours est produit, il ne lui appartient plus. Cela accorde une *certaine marge*

de manœuvre interprétative au chercheur qui dispose de son matériel sans subir d'entrave de la part des enquêtés.

- ✓ *Les comparaisons* : elle permet de comparer des visions du monde, des idéologies, des visées et des intentions différentes à partir de discours venant d'acteurs différents.
- ✓ *La profondeur* : grâce au travail de codage minutieux qu'elle implique, l'analyse de contenu est un mode d'investigation de la réalité qui permet d'étudier des phénomènes *en profondeur*, dans le détail, avec attention et précision.
- ✓ *L'exhaustivité* : une analyse de contenu a l'avantage de scruter, d'une manière rigoureuse, « l'univers mental d'un individu, d'un groupe, d'une collectivité, » et donne accès à des phénomènes latents et inconscients.
- ✓ *La liberté de l'analysé* : le chercheur ne peut qu'interpréter les discours tels qu'ils sont produits par l'observé ; En ce sens, l'analyse de contenu oblige le chercheur à travailler à partir de ce qu'un analysé dit, et non à partir de ce qu'il lui a fait dire ou faire. Cela participe à la réduction de la part de subjectivité du chercheur.

Parmi les différents types d'analyse de contenu, nous avons choisi l'analyse catégorielle. La catégorie consiste en une rubrique significative ou une classe qui rassemble les éléments du discours de même nature, du même ordre, ou du même registre. L'analyse catégorielle combine deux niveaux :

- Une analyse *inter-catégorielle* (entre catégories) qui met en lien les différentes catégories selon leur degré d'importance dans le discours des sujets.
- Et une analyse *intra-catégorielle* qui travaille sur les sens des attitudes exprimées (c'est-à-dire ce qui est dit au sein de chaque catégorie).

Conformément aux thèmes discutés dans le guide d'entretien qui ont eux-mêmes été choisis en référence aux questions et objectifs de recherche pour l'analyse des déterminants de la mobilité professionnelle des psychologues conseillers, nous avons dégagés trois catégories : la mobilité professionnelle, les déterminants psychologiques et les déterminants sociaux. A l'intérieur de chaque catégorie, nous avons défini des sous catégories sur la base des concepts de l'hypothèse sur lesquels les sujets ont eu à s'exprimer, d'une part, mais également à partir de notions ou situations décrites par leurs différents discours, d'autre part.

2.2.7. Difficultés rencontrées :

Comme dans tout travail de recherche, nous nous sommes confrontés à quelques difficultés parmi lesquelles nous pouvons citer :

- Celles théoriques liées surtout à la spécificité du sujet et de notre population d'étude. En effet, il n'était pas facile d'opérer un choix face à la littérature abondante englobant notre sujet de recherche portant sur la mobilité professionnelle. Cependant, cette abondance n'a pas concerné notre population d'étude car aussi important soit-il dans le système éducatif, le corps des psychologues conseillers a fait l'objet de peu ou pas de production scientifique dans ce sens de la gestion du personnel de l'éducation. Ce qui nous a obligés à recourir très souvent à des enquêtes exploratoires pour consolider notre partie théorique.
- Celles empiriques : avec la période d'enquête (Aout-Septembre) qui a coïncidé avec notre période de stage et des contraintes professionnelles avec le traitement des dossiers d'orientations en en seconde, nous avons eu beaucoup de difficultés pour mener les enquêtes. Nous étions obligés de choisir les week end ; ce qui nous a valu beaucoup de temps.
- En fin l'autre difficulté dans cette phase empirique était liée à la disponibilité des enquêtés. Il faut dire que l'accessibilité des cibles a constitué un véritable problème. Ceux que nous avons réussis à contacter n'étaient pas facile d'accès pour un entretien en raison du manque de temps auquel les contraignaient leurs responsabilités dans leur nouveau poste : il est arrivé que certains rendez-vous soient faussés ou reportés à la dernière minute. À cette difficulté, il faut ajouter la dispersion des cibles et leur déplacement fréquent dans le territoire national en raison de la nature de leurs activités. Dans ces conditions, ce sont des enquêtes qui nous ont coûté beaucoup d'efforts physiques, de temps et de ressources financières. Mais, nous sommes quand même arrivés à nous en sortir grâce à une planification par zone dans les déplacements.

De manière générale, ce sont ces difficultés qui ont marquées notre étude. Malgré tout, nous avons réussi à recueillir des données susceptibles d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DU TERRAIN **D'ETUDE ET DES RESULTATS DE L'ENQUETE**

La deuxième partie réservée à la présentation du terrain d'étude et des résultats est scindée en deux chapitres. Le premier chapitre composé de deux sections, présente l'organisation et le fonctionnement du Ministère de l'éducation nationale et la Direction des Ressources Humaines chargées des questions de mobilité professionnelle. Le deuxième chapitre avec ses trois sections présente et analyse les déterminants psychologiques et sociaux de la mobilité professionnelle ainsi que les recommandations pour une meilleure gestion de la mobilité professionnelle.

CHAPITRE3 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

La spécificité de notre sujet portant sur la mobilité professionnelle avec comme conséquence la dispersion de notre cible fait que nous n'avons pas un cadre d'étude limité géographiquement. Cependant, portant globalement sur le personnel de l'orientation scolaire et professionnelle appartenant au ministère de l'éducation nationale nous mettrons le focus de la présentation sur les structures d'orientation, le ministère, la direction des ressources humaines avec ses services chargés des questions de mobilité.

SECTION1 : PRESENTATION DU MINISTERE ET DES SERVICES D'ORIENTATAION

3.1.1. Le Ministère de l'Education Nationale

Créé au lendemain de l'indépendance, le Ministère de l'Education Nationale (MEN) assure la réalisation de la politique éducative du Sénégal. Pour mener à bien cette mission, elle s'est structurée par une organisation aussi bien à l'interne qu'à l'externe avec un mode de fonctionnement bien défini.

➤ Organisation du Ministère

A l'interne, le Ministère est composé du cabinet et du secrétariat général avec chacun ses services connexes (Inspection, Directions, Divisions, services rattachés, etc.).

Choisi librement par le Ministre, le cabinet est composé par un directeur de cabinet, qui organise le travail des autres membres du cabinet ; un chef de cabinet chargé à la fois de l'agenda du ministre et souvent également des questions politiques. Les autres membres du cabinet ont généralement des titres variés, comme conseillers ou chargés de mission, et sont responsables d'un domaine précis relevant du ministère.

Le secrétariat général avec ses directions et services rattachés, assiste le Ministre dans l'exécution de la politique gouvernementale. Placé sous l'autorité hiérarchique du Ministre, le secrétaire général assiste aux réunions de coordination présidées par le Secrétaire Général du Gouvernement. L'ensemble des directions d'administration centrale du ministère ainsi que d'autres services administratifs mentionnés dans le décret d'organisation du ministère sont placés sous l'autorité du secrétaire général. Ce dernier suit le fonctionnement des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique placés sous le contrôle du ministère. Ainsi, il est chargé :

- de la coordination des activités des différents services du ministère dont il s'assure du bon fonctionnement,
- de la préparation et du contrôle de l'exécution des décisions ministérielles,
- des relations et de la coordination avec les autres départements ministériels en vue de l'exécution des décisions interministérielles,
- de l'information du Ministre sur l'état de son département et particulièrement sur la gestion des crédits du ministère,
- du contrôle et de la présentation au Ministre des actes soumis à sa signature, de la gestion du courrier et des archives du ministère.

Au niveau déconcentré, le Ministère est représentée par les Inspection d'Académie (IA) qui sont chargée de coordonner l'action éducative au niveau académique. Elles sont relayées au niveau départemental par les Inspection de l'Education et de la Formation (IEF). Pour chaque IA est rattachée un Centre Académique de l'Orientation Scolaire et Professionnelle (CAOSP) accueillant les psychologues conseillers chargés d'assurer les missions d'orientation. Ces CAOSP dépendent du Centre National de l'Orientation Scolaire et Professionnelle rattaché au cabinet du Ministère de l'Education Nationale.

➤ **Fonctionnement du Ministère**

Le système éducatif sénégalais fonctionne suivant deux secteurs formel et non formel.

L'éducation formelle concerne plusieurs niveaux et types d'enseignement. Elle est composée de l'éducation préscolaire, de l'enseignement élémentaire, de l'enseignement moyen et secondaire général. A chacun de ces niveaux, on retrouve à côté de l'enseignement public, un enseignement privé qui s'est beaucoup diversifié et développé ces dernières années.

De même, l'éducation spéciale occupe une place de plus en plus importante dans le système. Même si sa présence est plus marquée dans l'enseignement élémentaire, les orientations sont à un développement du secteur qui permet la prise en charge adéquate d'une catégorie de la population scolarisable, jusqu'ici marginalisée.

L'éducation non formelle quant à elle comprend l'alphabétisation, les écoles communautaires de base et les « écoles du 3e type ». Les deux dernières modalités d'enseignement sont en expérimentation

La mise en œuvre de sa politique s'appuie depuis sa création sur des programmes dont celui en vigueur aujourd'hui (2013-2035) consiste au Programme d' Amélioration de la Qualité de l'Équité et de la Transparence (PAQUET). La vision du gouvernement à travers e programme étant de mettre sur place *«Un système d'éducation et de formation équitable, efficace, efficient, conforme aux exigences du développement économique et social, plus engagé dans la prise en charge des exclus, et fondé sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des Collectivités Locales et des acteurs à la base »*. Pour cela, Le système éducatif doit mieux contribuer à la mise à disposition de ressources humaines de qualité, capables de s'adapter aux évolutions technologiques, d'innover et de créer.

3.1.2. Les Structures d'orientation scolaire et professionnelle du MEN

Dès l'accession du Sénégal à la souveraineté nationale avec la loi n°59-024 du 19 juin 1959 et le décret n°60-249 de 02 juillet 1960, l'information, l'orientation et la psychotechnique ont été placé au cœur des préoccupations du Sénégal en matière d'éducation et de formation à travers son ministère de l'Enseignement technique et de la formation des cadres. Dans la même lancée, le centre d'orientation scolaire et professionnelle a été créé en 1960, comme organe d'exécution de cette nouvelle politique de l'Etat du Sénégal, après que le décret n°62-099 du 14 mars 1962, lui a défini ses modalités de fonctionnement.

Les évolutions au plan institutionnel ont conduit à la mise en place de plusieurs structures pour la prise en charge des différentes dimensions de l'orientation. A ce titre, le CNOSP (rattaché au MEN) est chargé d'impulser, de mettre en œuvre, de coordonner, de contrôler et d'évaluer la politique d'Orientation scolaire et professionnelle au Sénégal.

Accompagnant la dynamique de décentralisation, le domaine de l'Orientation a connu une déconcentration effective à travers la mise en place de seize (16) CAOSP couvrant toutes les régions du Sénégal. Ces CAOSP, constituant le bras opérationnel du CNOSP et placés sous la

tutelle administrative des Inspections d'Académie, ont pour rôle d'informer, de conseiller et d'accompagner les élèves et les étudiants sur leurs choix de formations et de professions ; ils assurent également l'accompagnement des élèves et des professionnels sur le plan psychosocial, sur leurs projets et dans la recherche d'emploi.

Des activités d'information, d'orientation et d'accompagnement sont organisées chaque année par les CAOSP dans les établissements d'enseignement pour présenter aux cibles les choix possibles d'études et les conseiller sur ces volets.

Par ailleurs, en plus du CNOSP et des CAOSP, le dispositif institutionnel en charge de l'OSP comprend également le Service national d'Orientation professionnelle (SNOP) logé au Ministère de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat. La mission du SNOP est d'assurer une intégration plus facile de chaque individu dans le monde du travail avec les compétences nécessaires. Son rôle est d'assurer l'orientation des sortants du cycle fondamental et des jeunes en quête de formation par apprentissage vers les centres de formation et lycées d'enseignement technique et professionnel.

(Source : Document de Politique nationale de l'Orientation Scolaire et Professionnelle DPNOSP 2018).

SECTION 2 : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES CHARGES DE LA MOBILITE DU PERSONNEL

Dans le pilotage du système éducatif au sein du ministère, la gestion des ressources humaines (GRH) est d'une nécessité indubitable. La Direction des Ressources Humaines en est la maîtresse d'ouvrage de toute réflexion stratégique.

Créée par décret N°2002-665 du 03 juillet 2002, la Direction des Ressources humaines traduit la volonté des autorités gouvernementales de doter le Ministère de l'Education d'une structure en charge de l'acquisition, de l'allocation et du maintien de ressources humaines de qualité au niveau des différents centres de responsabilité. Elle a en charge :

- ✓ la mise à disposition aux structures centrales et déconcentrées des personnels enseignant et non enseignant, fonctionnaire ou décisionnaire ;
- ✓ la coordination et la supervision au niveau national du recrutement des volontaires et contractuels et leur par les structures déconcentrées ;
- ✓ la coordination du recrutement des professeurs contractuels et leur mise à disposition après la formation ;

- ✓ la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;
- ✓ le suivi de la carrière administrative et professionnelle des personnels ;
- ✓ la mise en place d'un système de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux ;
- ✓ L'organisation et /ou suivi des actions préparatoires, à la prise de décision par les autorités compétentes ainsi que de la notification et de l'exploitation des actes pris concernant les personnels de l'Education.

Depuis sa création, la DRH s'est fortement impliquée dans le fonctionnement en tant que bras droit du Ministre de l'Education dans le cadre du dialogue social avec les organisations syndicales. Dans le PAQUET, l'analyse des forces de la GRH précise qu' *« elle a pu jouer un rôle dans la signature de protocoles d'accord et a satisfait des revendications qui relevaient du secteur dont la formation diplômante de 16.200 maîtres contractuels entre 2007 et 2010 »*. A cela s'ajoute entre autres la mise en application de la déconcentration de la GRH avec la création de bureaux et de divisions au niveau des IA et des IEF. Ce qui a permis de mettre en œuvre le principe de la subsidiarité dans le management des ressources humaines (certains actes administratifs sont pris au niveau ou à l'échelon le plus approprié).

Pour assurer ces missions, la Direction des Ressources Humaines du ministère de l'éducation nationale est composée d'un ensemble de Divisions et de Bureaux Dont Ceux relatifs à notre étude concernent : la Division de la Gestion des Carrières et des Affaires Administratives (DGCAA) et la Division de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (DGPEC). Ces dernières, en collaboration avec le Ministère de la fonction publique s'occupent de la gestion de carrière du personnel du MEN dont les psychologues conseillers. En effet, la gestion de la carrière commence dès la nomination (fonctionnaire) ou l'engagement (non fonctionnaire) et prend fin à la survenance de la limite d'âge légale fixée à 60 ans par la loi n°2002-08 du 22 février 2002 abrogeant et remplaçant certaines dispositions de la loi n°81-52 du 10 juillet 1981 portant code des Pensions civiles et militaires de Retraites.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, nous allons présenter et interpréter les données recueillies auprès de nos enquêtés. Il est question d'un traitement des données qualitatives. Ainsi, en fonction du thème abordé, nous intégrons les informations recueillies à travers les entretiens dans l'analyse des données.

Par ailleurs, sur les 19 psychologues conseillers recensés au départ, l'enquête a porté sur 16 au total étant donné que 3 d'entre eux étaient hors du Sénégal au moment de l'enquête. Avec les entretiens, au total nous avons recueilli les propos de 12 enquêtés suivant le principe de saturation. Ainsi, pour faciliter la lecture et garantir la pertinence des analyses nous recourons souvent à des extraits de réponses sous l'anonymat. Pour cela, les enquêtés sont désignés par des expressions codées (PC1, PC2, PC3,...PC16)

SECTION I : LA MOBILITE PROFESSIONNELLE DES PSYCHOLOGUES

La prise en compte de la mesure de mobilité professionnelle conformément à notre conceptualisation intègre trois paramètres essentiels : le psychologue conseiller lui-même, ses ressources humaines et ses réussites dans l'acquisition d'un nouvel emploi.

4.1.1. La mobilité due au profil et au parcours des Psychologues conseillers

Dans cette section la mobilité professionnelle sera analysée en rapport avec les caractéristiques globales du Psychologue Conseiller. Ainsi, l'analyse portera sur deux axes essentielles : sa formation transversale et son secteur d'activité professionnelle ouvert et stratégique.

4.1.1.1. Formation transversale favorable à la mobilité :

A l'ère de l'économie immatérielle basée sur le savoir et les connaissances, la formation constitue en effet, une source indéniable de création de richesse, de la valeur ajoutée et de la performance. Les grands défis de la concurrence ont incité les organisations à adopter une attitude adaptative et une grande flexibilité pour être au diapason du nouveau contexte.

Dans ce nouvel environnement, le système de production et de management donne une grande importance à l'élément humain via des pratiques de gestion des ressources humaines basées sur les compétences. Ainsi, toute organisation pour réussir son projet stratégique dans un environnement en perpétuel changement devra compter sur la formation de ses collaborateurs en vue de les doter de compétences étant donné qu'elles constituent des richesses inépuisables et créatrices de valeur.

En effet, la formation des Psychologues Conseillers au Sénégal revêt un caractère particulier dans une perspective de mobilité professionnelle. Pour intégrer le corps, il faut nécessairement être titulaire d'un master 2 en sociologie ou en philosophie avec une formation de deux ans suite à un concours d'entrée à l'ENSETP. Le caractère spécifique de ces deux filières des sciences sociales constitue un atout de taille face à l'importance accordée de plus en plus aux qualités humaines dans les politiques de recrutement. Dans l'ensemble, même si l'expérience professionnelle est déterminante, la formation reste importante dans les processus de sélection comme nous le rappelle PC4 :

« Avec l'appel à candidature déjà, il était bien claire qu'une formation en sociologie était vivement recherchée pour le poste. C'est vrai qu'en postulant même je ne mesurais pas trop l'importance de la formation en sociologie mais c'est après que je me suis rendu compte vraiment qu'une bonne connaissance en conduite d'enquête et d'analyse de données était importante pour la bonne conduite du poste. Ce qui est tout à fait l'apanage d'un produit de la sociologie avec la production durant tout le cursus de dossiers, de rapport d'étude et de mémoires nécessitant des enquêtes et des analyses de données ».

A cela s'ajoute la formation en psychologie qui est certes un domaine rare mais privilégié dans le cadre des relations sociales. Du point de vue pratique, l'importance de la psychologie se mesure à la capacité d'étudier et de comprendre le comportement des collaborateurs. Ce qui constitue un avantage comparatif sur les profils disponibles dans le marché de l'emploi. Ainsi, cette formation de base universitaire doublée d'une spécialisation en psychologie lui offre une large ouverture dans le marché de l'emploi. A ce titre PC7 déclare :

« Après un an de service, ce qui m'a le plus frappé c'est l'immensité du champ d'intervention des psychologues conseillers. Du coté avec la pléthore des appels à candidature dans le marché de l'emploi, j'ai très tôt compris qu'on pouvait évoluer ailleurs. J'ai tout le temps cru qu'un jour ou un autre je pourrais me retrouver hors des CAOSP ».

Pour d'autres même cette formation transversale leur confère une polyvalence en matière d'emploi. En dehors de la sociologie ou philosophie et de la spécificité de la formation à l'ENSETP¹⁰, le profil des psychologues conseillers intègre les volets de l'éducation, de la santé, de l'emploi et de la formation professionnelle. Dans son article publié en 2017, un psychologue conseiller affirme : *« Aujourd'hui la mise en place des bureaux d'information et d'aide à*

¹⁰ Ecole Nationale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel : lieu de formation des psychologues conseillers

l'orientation (Biao) dans les universités sénégalaises et la création du Service national de l'orientation professionnelle (Snop) au niveau du ministère de la Formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat, dans lesquels interviennent d'ailleurs des psychologues con-seillers comme personnel technique, renseigne à bien des égards de la transversalité de ce secteur et surtout de la polyvalence de son personnel. Pourtant, d'autres structures publiques et parapubliques ont, de tout le temps et à toute occasion, exprimé leur besoin d'avoir des psychologues conseillers en leur sein, qu'il s'agisse du ministère de la Famille à travers notamment le Centre Ginddi, le ministère de la Justice (les Aemo), le ministère de la Jeunesse, le ministère de la Santé entre autres services, d'où l'impérieuse nécessité de décloisonner ce corps ! » CISSE (2017 : 3).

Dans la même perspective, PC 5 nous explique :

« Quand on est professionnel de l'orientation on a une large ouverture dans le monde du travail. Comme tout Psychologue Conseiller j'étais au début dans les CAOSP qui dépendent qui dépendent du Ministère de l'éducation nationale. Aujourd'hui je suis au Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et de l'Artisanat ; et je ne suis pas le seul psychologue ici. Même ailleurs tels que la santé et la justice il y a d'autres et cela grâce à leur profil et leur compétence. Ce qui traduit juste le caractère transversal des produits du secteur de l'orientation ».

En matière de mobilité professionnelle, le profil de base lié à la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles. La combinaison de la formation de base et technique des Psychologue Conseillers influe positivement leur mobilité en ce sens où elle accroît leurs compétences opérationnelles et leur employabilité que ce soit au sein de leur organisation ou à l'extérieur et élargit le champ des métiers.

4.1.1.2. Secteur d'activité professionnel ouvert et stratégique

La nature de l'environnement de travail ou même du secteur d'activité influe sur l'évolution de la carrière des psychologues conseillers. Le domaine de l'orientation dans lequel ces professionnels évoluent est un domaine particulièrement importante aujourd'hui, en tant qu'il détermine fortement les chances d'une insertion professionnelle réussie sur le marché du travail devenu de plus en plus difficile. L'orientation scolaire et professionnelle propose aux étudiants ou aux professionnels des moyens et des outils afin de les aider à mieux se connaître, se situer, et éventuellement à choisir une filière ou emploi en fonction de leurs intérêts, de leurs parcours

scolaire, et de leurs personnalités. Le monde du travail étant de plus en plus complexe, la place de l'orientation devient tellement utile, que ce soit pour le chercheur d'emploi ou le professionnel qui éprouve un besoin de reconversion. A ce titre, PC 12 explique :

« L'orientation comme tu le sais constitue un secteur important pour la réussite scolaire et professionnelle. J'ai l'habitude de dire qu'au sens pratique elle n'est pas trop connue ici chez nous, mais elle reste malgré tout d'une utilité inestimable, ça tu le sais. Avoir des connaissances ou encore des diplômes est important mais c'est encore mieux quand on sait comment les valoriser ou les mettre en relation avec son projet professionnel. Voilà justement le sens global de l'orientation (...).

D'autres nous renvoie vers les décrets portant organisation des CAOSP et le corps des psychologues conseillers pour comprendre la place stratégique et l'ouverture du secteur.

Au sujet de ces caractéristiques du secteur de l'orientation, PC8 déclare : *« (...) les textes sont assez claires sur cette question »*. PC4 aussi considère que *« même les illustrations sont parfaites dans les décrets (...) »*

En clair, l'arrêté N°9371 du 26 octobre 2010 assigne aux CAOSP la mission d'*« accompagner les élèves, les étudiants et les chercheurs d'emploi dans leur projet scolaire et/ou professionnel »*. En outre l'article 32bis du chapitre premier relatif aux dispositions générales du décret n°87-1057 régissant le corps des psychologues conseillers dispose que les psychologues conseillers doivent *« participer à une adaptation permanente des élèves, des étudiants, à la vie scolaire et universitaire et contribuent à leur insertion professionnelle »*.

Effectivement de par les missions qu'elle assure, l'orientation occupe une position centrale

A partir de ce moment, le secteur d'activité du Psychologue Conseiller devient stratégique en matière d'emploi du moment où il se retrouve en permanence face à une multitude de choix d'orientation avec une connaissance pointue sur l'émergence et la transformation des métiers. Cette pratique de l'orientation au sens d'aide à la construction de projet professionnel lui permet la conjugaison de ses intérêts avec ses capacités, sa motivation et ses opportunités d'emplois.

4.1.2. Compétence, engagement et adaptation

Avec une formation transversale dans des domaines rares et quelquefois prisés, et l'évolution dans l'orientation, un secteur ouvert et stratégiques, le Psychologue conseiller regorge un niveau de compétence, un degré d'engagement et une capacité d'adaptation.

4.1.2.1. Niveau de compétence

La notion de compétence a été définie selon plusieurs approches telles que la psychologie, la sociologie, l'éducation, la gestion, etc. Son rapport avec la mobilité professionnelle se mesure dans le sens où elle constitue de nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour toute organisation. Elle renvoie à des aptitudes d'agir dans des situations difficiles et à problèmes. Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome et c'est pour cela que la notion de compétence est très importante.

Comme précisé plus haut, le type de formation des psychologues conseillers ainsi que la transversalité de leur champ d'intervention leur confère des compétences certaines. Pour confirmer un tel fait PC4 précise :

« La formation à l'ENSETP combinant cours théoriques et stages pratiques nous donne des compétences avérées. Ensuite avec la pratique du terrain dans l'exercice du métier de conseiller en orientation, notre niveau de compétence s'élargit à d'autres domaines tels que la communication, le conseil, l'accompagnement, l'écoute active, le travail en équipe, (...) ».

D'autres considèrent qu'un bon niveau de compétence constitue une richesse fondamentale pour la survie de l'organisation et de sa pérennité dans un environnement changeant et très instable. Ainsi, PC3 nous confie :

« Pour moi la compétence est un des éléments fondamentaux pour toute personne dans une entreprise. On en a besoin à tout moment ».

Dans le même ordre d'idées, PC4 ajoute : *« (...) Elle est une exigence de la réalité du monde du travail. On est recruté grâce à nos compétences et on est tout le temps évalués sur la base de nos compétences aussi. Tu vois donc combien elle est indispensable dans le travail (...) ».*

Cette compétence indispensable dans le travail s'accompagne d'un engagement pour la réussite de la mobilité externe.

4.1.2.2. Degré d'engagement

Les attitudes développées pour faire face aux responsabilités et aux difficultés rencontrées conditionnent la capacité d'adaptation et les probabilités de résultats. Sous-tendues dans le discours des Psychologues Conseillers par des termes tels que la *détermination*, la

persévérance, la force et la résistance, l'engagement assure l'invulnérabilité des professionnels.

Généralement, elles s'accompagnent d'une obstination favorable au développement à la réussite de la mobilité comme nous le rappelle PC5:

« En plus personnellement je suis tenace, dès que j'ai un objectif j'y vais jusqu'au bout en mobilisant toutes mes forces. Rien ne peut m'anéantir, rien ne peut me décourager si toutefois l'objectif est clair dans ma tête ».

A ce titre, l'engagement est indissociable de la confiance en soi et de l'auto efficacité qui permet de maintenir une attitude positive et une forte croyance à l'aboutissement du projet, que cela s'observe dans le court ou le long terme. Comme le note Weinberg et Gould (1997), la confiance en soi provoque des émotions positives comme le calme, la détente relative, malgré la pression.

Dans le cadre professionnel, les charges quotidiennes requièrent une capacité de gestion du stress et de résistance physique et émotionnelle qui est, de l'avis de certains, un effort ou un sacrifice nécessaire comme nous l'avoue PC5:

«L'engagement nécessite avant tout un état d'esprit. En fait sur le plan mental, il faut du courage car vous êtes soumis à beaucoup de pression, donc il faut avoir une bonne résistance mentale et une stabilité émotionnelle. Il est important de se faire violence également au plan physique car ce n'est pas évident, l'endurance physique n'est pas évidente vu souvent les charges de travail.».

A partir de ce moment, il apparaît que tout comme la compétence, l'engagement joue surtout un rôle important dans la mobilité professionnelle externe des Psychologues Conseillers. D'ailleurs, il apparaît que cet engagement accompagne l'épanouissement en milieu de travail.

4.1.2.3. Capacité d'adaptation

En tout milieu professionnel, il est d'abord de mise à savoir s'adapter. Quel que soit le travailleur il lui faut une réelle adaptation afin de concilier la théorie à la pratique, et surtout de pouvoir définir son terrain d'expression. En effet, la capacité d'adaptation pouvant être comprise comme la possibilité de mieux évoluer en milieu professionnel afin d'avoir une vie épanouie revient très souvent dans les propos de nos enquêtés au sujet de leur compétences. Cela apparaît plus souvent à travers les expressions : *esprit d'équipe, composition avec les imprévus, sens de la planification, de l'organisation et du contrôle, la rigueur et les soucis de détails, conscience professionnelle*. A ce titre les Psychologues Conseillers précisent :

Pour PC11 *«le milieu professionnel est un monde d'attitudes plurielles, auxquelles il faut s'adapter pour garder une harmonie avec l'équipe dans les relations et savoir identifier les territoires et limites de soi-même d'abord, ensuite des autres.*

Pour PC7 : *« La conscience professionnelle est fondamentale pour l'adaptation en milieu professionnel. Dès qu'on accède dans une entreprise, on ne doit pas servir que nos intérêts et normes mais plutôt ceux de l'entreprise. Je pense que c'est une des conditions pour faire une longue carrière et un exploit. En milieu professionnel, il faut cacher le "moi" et faire preuve du "nous", pour aspirer à l'épanouissement ».*

PC 1 d'ajouter : *« l'adaptation requiert la rigueur dans le travail. Par exemple si on vous confie une tâche, ce n'est pas parce que vous êtes le seul à savoir la faire, mais c'est parce qu'on recherche celui qui la fera le mieux. Alors pour faire mieux il faut avoir le souci du détail et surtout être courageux ».*

L'adaptation en milieu professionnel intègre tout un ensemble de paramètres caractérisés par des connaissances, des attitudes et comportements. La combinaison du profil et du parcours et du rendement des ressources humaines (compétence, engagement et adaptation) favorise la réussite de la mobilité professionnelle des psychologues conseillers

4.1.3. Les réussites en matière de mobilité

Le changement vers un autre poste ou un autre emploi plus connu sous la notion de mobilité est une aventure généralement expérimenté par les travailleurs. Toutefois, son aboutissement dépend d'un ensemble de paramètres et de facteurs traduisent les résultats. Pour ce qui est des psychologues conseillers, l'association entre leur profil et les compétences qu'ils détiennent justifient des réussites marquées par des cas de réorientation professionnelle ou d'acquisition d'un nouvel emploi.

Dans l'ensemble, à travers leur récit, nous considérons que les psychologues conseillers que nous avons interrogés constituent des cas de réussite de la mobilité professionnelle organisationnelle externe comme nous le raconte PC4.

Auparavant j'étais agent des CAOSP c'est-à-dire beaucoup plus orienté vers l'orientation scolaire et professionnel. Depuis bientôt deux ans et demi en tant que Chef d'antenne d'une structure de la formation professionnelle, même si je n'ai pas totalement abandonné l'aspect orientation, je m'oriente beaucoup vers le pilotage de la formation des jeunes dans une perspective de leur faciliter l'obtention d'un premier emploi. Avec mes années d'expérience

dans l'orientation mais aussi ayant suivi une formation en développement local, la transition s'est bien passée. Cela a été une transition souple et flexible dans les choix. A ce nouveau poste je peux également poursuivre le travail en équipe que j'apprécie beaucoup. Chercher à construire son avenir, être proactif, montrer que l'on a envie de faire autre chose et construire son projet est une démarche essentielle pour moi ».

Dans la même perspective PC1 affirme :

« A vrai dire j'éprouve beaucoup de satisfaction avec l'acquisition de ce nouvel emploi. (...) Avec mes compétences acquises avec mes cinq ans d'expérience dans le domaine de l'accompagnement et de communication, je n'ai pas eu de difficultés de transition. Ce que j'ai plus apprécié dans ce nouveau poste, c'est surtout la découverte d'un nouveau secteur d'activités, de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles compétences mais aussi d'avantages plus considérables »

C'est dire que les résultats auxquels sont arrivés les psychologues conseillers sont fortement influencé par un certain nombre de compétences et l'investissement personnel. C'est pourquoi, il existe toujours des facteurs psychologiques et sociaux qui rendent compte de l'évolution de carrière et témoignent surtout de la mobilité professionnelle de ces professionnels de l'orientation. L'analyse de ces déterminants constitue l'objet des deux sections suivantes.

SECTION 2 : IDENTIFICATION DES DETERMINANTS PSYCHOLOGIQUES DE LA MOBILITE DES PSYCHOLOGUES CONSEILLERS

4.2.1. L'ouverture à l'expérience

A travers les réponses, nous avons noté une volonté commune d'initier et de mobilité chez les psychologues conseillers. Ce qui traduit une ouverture à l'expérience jouant un rôle important dans la mobilité professionnelle. L'ouverture à l'expérience s'exprime dans deux cas de figures : le désir de se réaliser grâce à l'esprit d'initiative qui est alimenté chez certains par une tendance naturelle à entreprendre et la curiosité manifestée par la recherche active d'information et d'expériences professionnelles.

Pour une bonne partie de nos enquêtés, l'obtention d'un nouvel emploi n'est que l'aboutissement d'un long processus entrepreneurial qui s'illustre dans la présence d'un esprit de changement manifesté depuis un certain temps. On retrouve ici deux cas illustratifs.

Le premier cas est celui de PC5, qui a très tôt manifesté l'ambition de changer d'emploi à travers le désir d'initier ou d'intégrer une nouvelle organisation :

« Au cours de ma première année d'expérience dans le corps, j'avais voulu créer une structure d'accompagnement des jeunes à l'orientation. Nous avons commencé avec les procédures d'études à l'étranger, c'était en début d'années scolaire avec des collègues et d'autres amis ayant une connaissance en la matière. Suite à cette campagne avec la dispersion du groupe, les activités ont ralenti mais j'ai essayé de continuer seul étant donné que la demande était toujours là. Mais, avec les exigences professionnelles durant l'année scolaires, je n'étais plus en mesure de continuer convenablement mais tout ayant à l'esprit la mise en œuvre d'un tel projet dans l'avenir ».

Dans le même ordre d'idées, PC 2 précise la persistance de ses initiatives prises antérieurement.

« C'est vrai qu'il y avait des activités plus ou moins standard dans les services d'orientation mais moi j'avais toujours eu l'habitude d'initier des choses soit pour le service ou à titre individuel en fonction des cibles. J'ai initié des sciences de remise en confiance à l'endroit des candidats aux examens dans l'académie, des moments d'échanges et de conseils psychopédagogiques avec ces derniers pour une meilleure préparation de l'examen. A titre personnel, je donnais des cours dans des établissements d'enseignement privé ».

Cela montre que l'esprit d'initiative participe au développement et au renforcement de la créativité, les résultats obtenus pouvant motiver davantage le désir de découvrir de nouveaux horizons professionnels. Ce désir reste solidaire de la recherche de l'originalité qui est de l'avis de certains la meilleure façon d'évoluer et de relever d'autres défis. D'après PC 6 :

« Pour moi dans la vie il faut créer, innover, s'écarter des sentiers battus en imaginant et proposant de nouvelles façons de faire, être prêt à prendre des risques (...) Moi, je suis curieux et j'aime toujours progresser en apportant des solutions à ce qui se pose comme défi en vue faire évoluer les choses ».

La nécessité d'exploiter le meilleur de soi-même rentre dans le cadre global du développement personnel qui est un dispositif fortement recommandé dans la quête d'épanouissement.

Le développement personnel est un ensemble de mesures ayant pour objectif final la connaissance de soi, la maîtrise des émotions, la valorisation des capacités intellectuelles, et la concrétisation de ses rêves. Elle consiste à travailler ses comportements et ses attitudes, de manière à favoriser l'atteinte d'un objectif qu'on s'est même fixé. Josseline confirme une telle position dans son article en considérant que *« les avantages du développement personnel sont multiples. En milieu professionnel, il est considéré comme un instrument indispensable à la*

compétition. Vous pouvez vous développer personnellement pour vous démarquer de vos collègues ou favoriser votre réussite professionnelle. Vous pouvez également vous servir de cet outil pour faire face à tous les défis de la vie. Il peut vous apprendre à combattre vos peurs et à vous échapper de votre zone de confort¹¹ » (Josseline, 2017).

L'élargissement du domaine de compétence est la motivation qui guide souvent les psychologues conseillers dans la recherche active d'informations et d'expériences professionnelles. S'activant quotidiennement dans le domaine de l'information et du conseil, la curiosité se développe naturellement chez ces professionnels de l'orientation. Ainsi la pluralité des opportunités en termes d'offre d'emploi pousse beaucoup de Psychologues conseillers à traiter les informations pour leur compte.

PC 10 explique « *Etant jeune étudiant j'ai toujours manifesté une grande curiosité vis-à-vis des informations. Quand j'ai commencé à exercer le métier en tant que professionnel de l'orientation mon rapport avec la recherche d'information s'est imposé comme mission que je dois accomplir au quotidien. Sans compter l'apport des collègues dans ce sens avec le partage des opportunités. Du coup, je ne pouvais pas rester inactif d'autant plus que j'ai toujours nourri cette ambition* ».

La recherche d'expériences nouvelles est plus manifeste chez les jeunes psychologues conseillers (ceux qui ont accompli moins de cinq ans dans le corps) qui montrent une tendance à s'inspirer de modèle de réussite pour définir des stratégies.

« *J'avais un anciens, parmi les premiers à quitter le corps, nos échanges sur son parcours m'a permis de comprendre ses stratégies qui ont très top payé. Il me disait que chaque jour, il s'arrangeait à avoir deux journaux parmi les plus cotés pour exploiter les annonces de recrutement. Ce qui lui permettait d'avoir une panoplie d'information. Depuis notre conversation j'ai adopté sa stratégie tout en aménageant un tant soit peu pour aller déposer les dossiers de candidature physiquement ; ce qui donne plus d'importance à la candidature car la plupart candidats se limitent à l'envoi électronique(...).* Nous explique PC1 le plus jeune de nos enquêtés.

Par ailleurs, bien souvent, l'ouverture s'observe dans des démarches actives que l'on mène fréquemment ailleurs pour en apprendre davantage sur son secteur d'activité. En atteste les propos de PC8 qui déclare :

¹¹ Josseline, (2017), L'importance du développement personnel, www.reussite-personnelle.fr, p2

« J'avais l'habitude de prendre connaissance de ce que les autres CAOSP faisait en termes d'activités innovantes. Comme on se connaît entre collègues avec parfois des promotionnaires dans les autres services, j'appelais ou profitais des rencontres pour mieux prendre connaissance des nouvelles initiatives prises ailleurs. Ce qui m'a permis de mieux enrichir ma culture d'orientation. Je fais très souvent des recherches sur le net pour comprendre les différentes pratiques en matière d'orientation professionnelle ».

D'autre part, l'ouverture peut s'observer dans les échanges effectués avec l'entourage sur des problématiques liées à l'activité que l'on mène. Elle est également observée par les psychologues conseillers qui s'enrichissent dans des activités et responsabilités expérimentées en dehors de l'entreprise, comme c'est le cas de PC2.

« Je donnais des cours en psychologie et technique de recherche d'emploi et en même temps consultant au niveau d'un cabinet d'aide à l'orientation. Aussi avec la sollicitation des mouvements associatifs j'anime des conférences et des sessions de formation au profit de jeunes élèves ou étudiants (...). Ce qui m'oblige de me perfectionner dans les nouvelles technologies pour les présentations mais aussi de me former et de travailler dans la recherche ».

L'ouverture à l'expérience constitue donc un facteur explicatif de la réussite du projet de mobilité du Psychologue Conseiller grâce à l'intérêt accordé au désir de se réaliser et à l'esprit d'initiative. Développée dans la capacité d'observer une distance par rapport au quotidien du psychologue pour réfléchir ou de rechercher la bonne information à l'extérieur et auprès des autres, l'ouverture à l'expérience influe considérablement sur le développement de la mobilité professionnelle.

4.2.2. La confiance en soi et l'auto efficacité

La confiance en soi et l'auto efficacité s'expriment dans la croyance en ses aptitudes personnelles et professionnelles pour réussir le projet de mobilité. Elles constituent des caractéristiques fondamentales déterminant la capacité de gérer les aléas liés au changement, mais aussi l'énergie qui guide la recherche d'un emploi et la capacité de s'y adapter. L'auteur du concept d'auto efficacité, Bandura, disait, en ce sens : « Sans la conviction que ses actions le mèneront vers ce qu'il attend ou le protégeront de ce qu'il ne désire pas, aucun individu ne prendrait d'initiatives, ni ne persévérerait face aux difficultés. Peu importe l'ensemble des facteurs qui le guident ou le motivent, ils sont tous ancrés dans la conviction fondamentale qu'il a le pouvoir de changer les choses par l'action. ».(Bandura, 2003 :12).

L'auto efficacité et la confiance en soi demeurent des caractéristiques internes de l'individu qui développe des croyances favorables au succès et à l'évolution : l'auto efficacité désigne « *la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités* » (Bandura, 2003), alors que la confiance en soi renvoie aux probabilités subjectives de succès que se donne un pratiquant face à une tâche. Combinés ensemble, ces deux concepts traduisent une image positive de soi prédisant les chances de succès dans les actions entreprises. En ce sens, si l'ouverture à l'expérience constitue un facteur d'ordre pratique, chez les psychologues conseillers, la confiance en soi et l'auto efficacité viennent les renforcer sur le plan cognitif pour consacrer une heureuse combinaison des croyances et des actions pour réussir la mobilité.

Pour bon nombre de Psychologue Conseiller, les croyances optimistes que l'on développe sur soi constituent des attitudes obligatoires pour atteindre son objectif. C'est tout le sens des propos de PC 11 lorsqu'il affirme :

« Pour prouver que je mérite le poste je dois croire en mes compétences. Il faut croire en soi. Je ne pense pas qu'une personne puisse se développer sans pour autant avoir cette confiance en soi même. Pour moi la confiance en soi est un impératif pour la réussite »

Cela est d'autant plus important que parfois on est seul au début à croire à cette aventure comme le déclare PC10 :

« Quand j'ai été accepté au début pour quitter mon ancien poste au début mon entourage immédiat n'était pas d'accord. Du coup presque à part moi personne ne croyait que je pourrais y arriver (...) ».

D'ailleurs pour bon nombre de nos enquêtés, la confiance en soi et en ce qu'on fait semble être pour la seule condition pour réussir son projet de mobilité. A ce titre, PC7 soutient que

« Du moment où on sait ce qu'on vaut, il suffit d'être courageux et entreprenant pour atteindre son objectif, c'est tout ».

Mais, la confiance en soi et l'auto efficacité demeurent surtout des moyens de défense et d'adaptation face aux obstacles rencontrés comme l'atteste les propos de PC1 actuellement en poste dans une ONG. :

« Au début c'était difficile pour moi d'une part d'avoir quitté le public pour le secteur privé. D'autre part par l'adaptation à un nouvel environnement avec une nouvelle équipe de travail.

C'était vraiment difficile et j'ai failli même quitter un mois après mais c'est parce que j'ai cru en moi que j'ai pu évoluer ici jusque-là.

Souvent exprimés dans un optimisme constant, une audace et un sentiment d'efficacité personnelle, la confiance en soi et l'auto efficacité participent grandement à la mobilité professionnelle.

4.2.3. L'implication

Il s'agit d'un facteur prépondérant qui se traduit par un fort investissement du psychologue dans la construction et l'évolution de son organisation. Indissociable de la motivation qui fonde le projet de mobilité, l'implication est le moteur de toutes les valeurs et comportements développés par nos enquêtés dans et pour l'acquisition de nouvel emploi. Déterminant psychologique non moins important de la mobilité professionnelle des PC, l'implication recouvre trois dimensions principales (affective, normative, de continuité) et s'apprécie à travers la valeur accordée au nouvel emploi, la perception de l'importance de l'engagement, les efforts consentis dans la réalisation des objectifs et le temps consacré aux démarches.

Parmi les trois dimensions, l'attachement émotionnel à l'organisation est le premier indicateur de la place que l'emploi occupe dans la vie de ces psychologues conseillers. Cette implication affective vis-à-vis du nouvel emploi se retrouve dans une expression fréquemment utilisée: « *j'y tiens beaucoup* ». Cette valeur peut parfois être liée à la manière dont le PC se représente son nouveau poste et de la nature de l'activité et de ses avantages. Devenu chef d'antenne au niveau du 3FPT, PC7 nous raconte : « *Cet emploi compte beaucoup pour moi. En fait au de la de ces avantages en termes de rémunérations, il me procure du bonheur et de la satisfaction du fait que je reste au service d'une frange à la recherche de la réussite(...). C'est comme si c'est ma propre entreprise quoi* ».

L'implication affective est aussi exprimée dans l'idée d'un apport mutuel perçu dans sa relation avec l'activité professionnelle. A ce titre, PC3 nous confie :

« (...) mon rapport avec mon travail est plus que professionnel, c'est comme s'il intègre mon projet de vie quotidien ».

Cette implication peut aussi être exprimée dans la conception que l'on se fait de son importance dans l'organisation comme le confirme ces propos de PC 12 :

« Je fais mon mieux pour être toujours présent pour une meilleure exécution des tâches. C'est vrai qu'il y a d'autres qui peuvent me suppléer en cas d'absence mais il n'est toujours pas

évident qu'il puisse accomplir le travail tel que je le souhaite ou que j'ai l'habitude de le faire. Bon dès fois je fais d'énormes sacrifices et ce n'est pas toujours le cas avec les autres ».

Pour la plupart de nos enquêtés, l'implication est également « un devoir » dans la mesure où le travailleur a l'obligation de s'investir plus que n'importe qui pour l'atteinte des résultats. Cela traduit quelque part un engagement normatif qui diffère quelque peu de celui du salarié tel que défini par Allen et Meyer (attitude de loyauté, de respect vis-à-vis de l'entreprise, dépendant d'un sentiment d'obligation morale à son égard). Chez les psychologues conseillers, l'implication normative est conçue en référence aux engagements pris dans le contrat de travail. Du moment où il a été demandeur avec toutes les responsabilités de son poste, il est impératif pour lui de s'impliquer davantage que les autres dans sa nouvelle organisation.

PC 5 gérant une équipe de travail déclare :

« L'attitude du chef est déterminant dans la conduite du travail. Il faut que ceux qui vous suivent voient que le principal concerné est plus engagé qu'eux, sinon inutile de continuer le travail. Il faut un réel engagement pour que les autres puissent au moins suivre ».

A partir de ce moment, il apparaît que la possibilité de mobiliser les autres autour de son activité et d'arriver à des résultats probants dépend fortement du degré d'engagement manifesté par le travailleur.

Par ailleurs, pour certains, l'implication est d'autant plus indispensable que la non atteinte des objectifs pourrait porter atteinte à la confiance et l'espoir placé quant au profil recruté nous confie PC11.

« Etant donné que c'est moi qui ai volontairement quitté mon premier emploi en souhaitant changer vu que j'en avais presque assez, je dois tout faire pour assurer mes missions au risque de se retourner dans la situation de départ ; ce qui constitue une source de motivation et d'implication pour moi ».

C'est une implication de continuité qu'Allen et MEYER conçoivent chez le salarié comme celle qui est fondée sur le calcul des coûts provoqués par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise et qui se rapporte, dans le cas des psychologues conseillers, aux coûts perçus d'une éventuelle rupture de la dynamique que l'entreprise est en train d'observer.

Pour certains PC, l'implication permanente est d'autant importante qu'elle est la seule condition pour le travailleur de s'imprégner des réalités de son organisation afin de définir les stratégies appropriées et d'anticiper sur les risques comme nous le raconte PC 10:

« Il est toujours important dans la mesure où je pense bien que pour atteindre ses objectifs professionnels, je pense bien que la personne concernée doit s'imprégner de tout ».

Cette relation fusionnelle avec l'organisation montre qu'au-delà des cognitions et des émotions exprimées à l'égard de l'organisation, l'implication vis-à-vis de celle-ci se manifeste par l'action à travers, d'une part, le volume présentiel observé au niveau de l'entreprise ou du temps investi pour celle-ci et, d'autre part, les efforts et sacrifices que l'on a consentis depuis son entrée.

Dans l'ensemble, le volume horaire consacré à l'organisation au quotidien est très important. Une forte présence dans la structure ou pour ses activités est notée chez la plupart de nos enquêtés. Ce volume présentiel est même au-delà des normes régies par le code du travail (8h par jour / 40h par semaine) chez certains (comme pour PC3 évoluant dans l'entrepreneuriat qui pour des missions de terrain fait dès fois plus de 10h par jour. Ainsi, l'investissement inconditionnel de son temps est la première forme d'effort ou de sacrifice consentie par le psychologue conseiller, effort auquel s'ajoute une dépense physique. A ce propos PC3 raconte :

« Il est arrivé des moments où je n'ai pas d'heure de travail, y a pas d'heure de descente, il m'arrive des moments où je...des jours où je descends à 20h, ça dépend, ça dépend de...de ce que demande le boulot ».

La forte implication du PC est une mesure de la participation de ce dernier dans l'évolution positive de son organisation, une évolution qui s'est bâtie dans la persévérance, la capacité d'imaginer, de créer, d'identifier et d'exploiter les opportunités. L'implication est, à ce titre, un facteur très déterminant dans la réalisation de la mobilité professionnelle.

4.2.4. La curiosité intellectuelle et la proactivité

A côté de l'implication, les Psychologue conseillers développent une vision positive, qui correspond à l'envie de découvrir, d'apprendre, de connaître des choses nouvelles, dignes d'intérêt. En psychologie cognitive elle correspond au désir d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles expériences. Cette attitude communément connue sous la notion de curiosité intellectuelle apparaît diversement dans le discours des psychologues Conseillers sous les expressions *désir de connaître, envie de savoir*, etc. A ce propos, PC9 affirme :

« Pour mieux exercer le métier de l'orientation, on doit tout le temps actualiser nos connaissances et parfois même anticiper sur les informations. Moi j'ai toujours été comme ça,

j'ai toujours envie de savoir sur le plan intellectuel. Cette attitude je l'ai plus développée en étant à l'université et jusque-là j'évolue avec ».

Par ailleurs, cette curiosité se manifeste par un comportement exploratoire chez d'autres comme l'atteste PC2 quand il déclare :

« En réalité je suis du genre à vouloir tout connaître ou du moins en connaître d'avantage. Je ne sais pas si c'est une déformation professionnelle avec la tenue fréquente des entretiens mais il m'arrive dès fois jusqu'à penser si mon attitude dérange les collègues, tellement j'aime poser des questions pour mieux comprendre les choses surtout avec les nouvelles informations ».

Cette curiosité s'accompagne généralement selon nos enquêtés d'une attitude proactive, l'une des qualités professionnelles les plus prisées par les employeurs et les responsables des ressources humaines. En effet, PC6 affirme :

« Ma conviction pour le travail est qu'on ne doit pas rester passif. Au-delà de la réception des informations et de l'exécution des directives, moi je pense qu'il faut prendre des initiatives pour générer des idées nouvelles faces à certaines situations. En tant que cadre même on doit être dans la conception, la réactivité et l'anticipation (...) en tout cas j'aime trouver des solutions, et j'anticipe sur les procédures ».

La proactivité implique le devoir d'être attentif en permanence et cadre les actions sur le moyen et le long terme, au lieu de décider au jour le jour. C'est une méthode efficace, car permettant de maîtriser davantage les activités sans devoir faire face à des problèmes techniques ou autres. Dans tous les domaines, être proactif est un avantage en ce sens où elle permet de se prémunir des situations.

Ces deux éléments d'ordre psychologique de la personnalité notés chez les PC constituent des dispositions favorables à leur mobilité professionnelle

4.2.5. Les compétences relationnelles et communicationnelles

La gestion des relations interpersonnelles est un enjeu fondamental pour mobiliser les autres autour des objectifs visés par une organisation. C'est une caractéristique propre aux professionnels de l'orientation que de savoir interagir avec les autres acteurs se trouvant dans les sphères interne et externe de l'entreprise. Cette compétence est inscrite dans la faculté de comprendre la mentalité de l'autre et d'adopter la posture appropriée devant chaque acteur. Ainsi, PC 4 déclare :

«La capacité d'interagir avec les autres quel qu'ils soient est, je dirais que la qualité essentielle d'un bon Psychologue Conseiller. En fait, le comportement que vous devez avoir ne peut pas être le même vis-à-vis de tout le monde car on n'a pas une cible particulièrement fixe. On travaille avec beaucoup de cible et normalement d'une personne à une autre le comportement change. Mais dans tous les cas je crois que l'attitude relationnelle doit être adaptée».

Les compétences relationnelles constituent un élément très important dans le cadre du management. Dans ce sens, pour PC10, *« Il faut être compréhensive, solidaire et avoir l'esprit d'équipe envers ses collègues. »*

Mais, au-delà du management, les compétences relationnelles constituent un atout certain dans les techniques de persuasion que doit maîtriser tout travailleur appelé à « convaincre » pour confirmer son importance dans l'organisation. Comme le fait remarquer Meryem Le Saget (1998) : *« On n'attend pas une justesse de vues sur le futur mais (...) la communication d'une direction suffisamment désirable pour que tous aient envie de s'y engager. »* (Meryem Le Saget, 1998 :74)

Chez certains, les compétences relationnelles sont acquises à partir des expériences vécues dans le passé dans l'orientation, comme l'atteste les propos de PC11 :

« Avec mon passage dans deux CAOSP différents où on fait le tour de l'académie à l'occasion des activités de terrain, j'ai pu découvrir beaucoup de pratiques en travaillant avec plusieurs types d'acteurs. Ce qui a été une chance pour moi de développer des compétences relationnelles me permettant de pouvoir composer facilement avec les autres. »

Pour d'autres, la communication est un outil central dont on se sert comme arme pour convaincre. Ainsi PC3 déclare dans son propos :

« La communication elle, est fondamentale dans le cadre professionnelle surtout pour nous. Moi en parlant, je fais de mon mieux pour rendre mes propos audible et facile à comprendre. Parlant souvent sur un domaine pas tout à fait connu avec souvent des cibles particulière, élèves et étudiants je veux dire, il est important de communiquer avec assurance en y mettant toute la forme qu'il faut. Même ailleurs dans les réunions et autre je tiens beaucoup à la communication et je pense que c'est la seule manière de se faire respecter».

L'utilisation de techniques communicationnelles ou relationnelles appropriées peut avoir une incidence positive sur la carrière professionnelle. C'est pourquoi la communication et les

compétences relationnelles constituent le cinquième facteur psychologique de la mobilité professionnelle en agissant principalement sur la dimension adaptative et collaboratrice.

4.2.6. La droiture et la conscience professionnelle

Comprise généralement sous les termes tels que *rigueur, bon travailleur, respect des engagements, perfection du travail accompli, organisé*, la droiture et la conscience professionnelle réfèrent à des valeurs et des comportements communément appréciés par les psychologues conseillers. Elles sont portées par une forte implication de l'entrepreneur.

La droiture est une des cinq dimensions de la personnalité (big five) qui traduit le fait d'être consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant par opposition à celui d'être inorganisé, négligent, non fiable. (Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras, Dominique Peyrat-Guillard & Patrice Roussel, 2006). Quant à la conscience, elle s'exprime dans le NEO-PIR (test de personnalité) par les compétences, la réussite, l'ordre, l'autodiscipline, le sens du devoir et la délibération. D'après de nombreuses études effectuées au sein des organisations, il est constaté que parmi les cinq domaines de la personnalité, la droiture est la caractéristique qui influe le plus sur la productivité et la performance individuelle des travailleurs: la droiture « *constitue la variable de trait de personnalité, orientée vers la motivation, que les psychologues industriels et organisationnels cherchaient depuis longtemps; elle devrait jouer un rôle central dans les théories visant à expliquer la performance au travail* ». (Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Commeiras, Dominique Peyrat-Guillard et Patrice Roussel, 2006).

Chez les psychologues conseillers enquêtés, la droiture et la conscience professionnelle demeurent des traits de caractère très déterminants de la performance au travail, après l'implication. Fortement liées à une correction sociale ou une moralité dans la conduite, elles traduisent surtout un principe fondamental que l'on se donne pour assurer la réussite d'un projet.

PC 9 affirme «*La rigueur est fondamentale pour espérer un travail bien fait (...). Il faut s'imposer une rigueur pour réussir en milieu professionnel* ».

La droiture s'accompagne d'un perfectionnisme justifié par le désir d'attirer l'attention sur les compétences proposées à l'intéressé comme l'atteste PC 6:

« *Ce qu'on fait pour un autre, il faut toujours veiller à ce que cela soit bien fait ; c'est ce qui te permet de gagner leur confiance.* ».

En réalité, pour ces psychologues conseillers, l'appréciation que le monde extérieur se fait de leur profil et leur compétence est très importante, d'autant plus que c'est sur cette base que se bâtissent la décision de collaborer et l'intérêt des partenaires étant conditionnés par la qualité des prestations. C'est pourquoi, de l'avis de beaucoup de psychologues, la capacité de surmonter les obstacles dépend de la droiture et de la conscience que l'on a manifestée antérieurement, car la principale entrave du nouveau qui n'a pas encore « fait ses preuves » réside dans la difficulté à gagner la confiance des gens.

La droiture est également de mise dans les rapports hiérarchiques au travail dans la mesure où la conduite de l'employeur influe largement sur le personnel aux yeux duquel il doit incarner une certaine personnalité: d'une part, le leader doit faire montre d'une rigueur considérable qui puisse l'ériger en modèle et, d'autre part, l'estime et le regard que le personnel lui porte se basent en particulier sur le respect des engagements qu'il prend vis-à-vis d'eux.

C'est dire que la droiture est un facteur de motivation du travailleur qui agit sur sa productivité et sa performance au travail. En ce sens, elle participe considérablement à la mobilité des psychologues conseillers et la recherche de la perfection stimule quelque fois l'imagination et l'esprit d'initiative.

Cependant, dans l'ensemble, nous pouvons retenir qu'aucun des six facteurs psychologiques (ouverture à l'expérience, confiance en soi et auto efficacité, implication, curiosité intellectuelle et proactivité, compétences relationnelles et communicationnelles, droiture et conscience professionnelle) n'agit de manière isolée. D'une façon ou d'une autre, chaque facteur influe de concert avec l'un ou les autres pour produire un résultat efficace sur la mobilité professionnelle.

D'autre part, il faut noter que pour avoir davantage d'effet tangible, ces facteurs psychologiques s'encastrent ou prennent sens dans le relationnel avec le lequel ils s'allient pour générer une mobilité issue des seules ressources sociales et personnelles du Psychologue Conseiller.

SECTION 3: IDENTIFICATION DES DETERMINANTS SOCIAUX DE LA MOBILITE DES PSYCHOLOGUES CONSEILLERS

En tant qu'acteurs sociaux, les psychologues conseillers interagissent avec des groupes qui, en tant que catalyseurs de l'acquisition des compétences en évolution de carrière, participent indéniablement à la mobilité professionnelle. Ces groupes sociaux sont, d'abord, constitués par la famille professionnelle dans laquelle se développe des ambitions évolutives de carrières et

auprès de laquelle on trouve parfois le soutien nécessaire pour réussir dans son projet de mobilité. Ces groupes se répartissent ensuite dans les réseaux amicaux, professionnels ou ceux constitués spontanément.

4.3.1. Le capital social

Le capital familial est constitué par les apprentissages ou habitudes acquis en matière de mobilité au sein de la famille professionnelle et par l'appui reçu des parents dans le cadre de la mise en œuvre du projet de mobilité.

4.3.1.1. Les habitus de classe

Les habitus recouvrent d'une part des prédispositions à la capacité d'initiative et au changement professionnel, et, d'autre part, des principes et des inclinations familiales favorables à l'évolution professionnelle

Chez certains psychologues conseillers, l'esprit de mobilité s'ancre dans une tradition familiale. Qu'ils s'activent ou non dans le même secteur d'activité, les parents influent quelque part dans l'engouement et les savoir-faire manifestés par psychologues dans la dynamique de mobilité. La réussite du projet de mobilité constitue pour ces professionnels une culture partagée avec les membres de la famille :

« *La mobilité, c'est le propre de notre famille !* ». Déclare PC3 qui évolue dans une famille qui pour qui presque tous les membres ont vécu la mobilité.

Pour certains, l'obtention d'un nouvel emploi constitue un héritage familial qui a été bonifiée par l'expérience. C'est tout le sens des propos de PC 3 lorsqu'il affirme :

« *On avait beaucoup d'enseignants, je dirais beaucoup qui ont commencé par la carrière d'enseignement dans notre famille. Mais ils sont tous parvenus à quitter le domaine trouvant un emploi ailleurs. (...) Moi-même cela m'a beaucoup inspiré depuis très longtemps* ».

L'héritage familial se manifeste parfois sous forme de passion vis-à-vis du secteur investi et du désir de concrétiser des projets dans ce sens. A ce titre PC3 nous raconte :

« *J'ai fait la grande partie de ma scolarité chez mon oncle, il travaillait dans la micro finance, c'était un projet d'appui et d'aide des associations de femmes. C'était tellement passionnant pour lui quand il racontait les choses. Je voyais qu'il aimait tellement le boulot (...). En fait, c'est comme si j'étais à sa place aujourd'hui avec toute l'importance que j'accorde à la réussite de l'entreprenariat des jeunes* ».

Ces cas illustrent l'existence de pré requis familiaux qui participent au développement de la carrière.

D'autre part, la famille est une instance de socialisation qui transmet un ensemble de dispositions morales appelé éthos (Bourdieu) qui est actualisé dans les comportements au travail. Dans ce cadre, le social forge le psychologique en formant des caractères individuels qui s'avèrent déterminants pour la réussite de la mobilité. Parmi les déterminants psychologiques de la mobilité professionnelle, les caractéristiques qui sont les plus ancrées dans les habitus de classe sont principalement l'implication au travail, la droiture, la conscience professionnelle. Ainsi, PC7 soutien :

« J'ai acquis la plupart de mes attitudes au travail dans ma famille. Mon père nous exigeait toujours le courage et le respect et l'amour du travail bien fait(...) ».

En influant ainsi sur la capacité d'initiative et de gestion et sur certains comportements psychologiques au travail, les habitus de classe participent au développement de carrière consécutive à la mobilité professionnelle.

4.3.1.2. Le soutien parental

Pour parvenir à surmonter les obstacles rencontrés dans l'évolution de leur carrière, certains psychologues conseillers ont cherché des voies de solution avec le concours de la famille. Dans certains cas (5 au total), le changement d'emploi s'est réalisé avec l'accompagnement des parents.

« Ce n'était pas facile mais j'ai surtout bénéficié du soutien de mon grand frère qui évolue dans la politique » Nous confie PC6 qui est actuellement dans une direction nationale.

Ce professionnel ajoute que les membres de la famille, parmi lesquels on trouve un inspecteur de l'éducation ont été d'un apport certain lorsqu'il a rencontré des difficultés dans le cadre des formalités administratives. Le soutien parental se manifeste, donc, la plupart du temps dans les moments difficile, comme l'atteste les propos de PC11.

« En fait suite à l'appel à candidature on m'avait bien retenu dans le poste mais j'avais du mal à le rejoindre car il fallait attendre l'accord de la hiérarchie et ça prend du temps. Si ce n'était pas l'intervention de mon oncle auprès des autorités compétentes j'allais perdre le poste ».

Même si son apport est limité dans l'ensemble pour le groupe des psychologues conseillers, (5 au total), le soutien de la famille n'en joue pas moins un rôle déterminant dans la mobilité professionnelle.

4.3.2- les réseaux de relations

La réussite du projet de mobilité professionnelle dépend fondamentalement de la capacité du Psychologue Conseiller à développer et à utiliser des réseaux de relation à son profit. En effet, la plupart des psychologues conseillers interrogés s'accordent sur le fait que le relationnel constitue une ressource incontournable pour le développement de la carrière. Dans ce contexte, l'importance que revêt le capital relationnel pour les professionnels s'apprécie par leur inclination à se constituer ou à s'insérer dans des réseaux de relation. Mais, elle se justifie également par les niveaux stratégiques dans lesquels interviennent les réseaux de connaissance.

Le fait de chercher une affectation dans les grandes villes comme Dakar est la première tâche à laquelle s'attèlent certains psychologues conseillers lorsqu'ils veulent se lancer dans le changement de carrière. Cette situation observée chez la majeure partie de nos enquêtés qui ont réussi leur mobilité en poste dans un CAOSP de Dakar comme nous le révèle PC3 dans ces propos :

« Pour accéder à certaines informations et pouvoir accomplir certaines démarches, il fallait que je vienne à Dakar d'abord. Ici, non seulement j'ai commencé à accéder facilement aux offres d'emplois mais aussi je commençais à élargir mon carnet d'adresse (...) »

Le fait de nouer des relations avec les membres de corporation constitue également un élément non négligeable dans la réussite de la mobilité.

« Nous avons créé un groupe sur facebook et whatsapp. Il y a aussi le yahoo groupe. Dans toutes ces entités regroupant des psychologues conseillers, on partage des informations parmi lesquels des concours et des appels à candidature » Déclare PC4 tandis que PC1 nous confie : *(...) C'est un collègue de promotion qui m'a envoyé l'appel à candidature avec lequel j'ai gagné mon actuel poste ».*

Les anciennes connaissances peuvent également être sollicitées pour faciliter l'insertion dans des réseaux très importants pour la mobilité, nous confie PC9 :

« Grace à un ami j'ai intégré un groupe qui m'a beaucoup servi dans mes démarches. Quand il s'agissait de déposer mon dossier, c'était un dépôt physique donc je ne pouvais pas

m'absenter pour le faire, je m'en suis ouvert au groupe et rapidement j'ai trouvé quelqu'un qui m'avait bien aidé pour cela».

La portée des réseaux de relations constitués s'observe dans différents niveaux. Pour certains, les relations peuvent parfois aider à acquérir des savoir-être et savoir-faire nécessaires à la mobilité professionnelle comme l'atteste PC12 :

« Les conseils d'un grand frère m'ont beaucoup aidé au début. Il était à peu près dans la même situation me disait-il il y a juste trois ans. Je l'avais exposé ma situation consistant à vouloir quitter un moment l'orientation pour un secteur privé car à un moment j'étais trop confus (...) C'est vraiment nécessaire d'avoir des relations surtout quelqu'un qui a traversé pareil situation, c'est toujours bien ».

L'appui d'une personne ressource est très important pour certains psychologues conseillers dans la mesure où cela joue parfois un grand rôle dans la prise de décision ou la résolution de situation nouvelle.

Comme on le voit, dans l'ensemble, l'intervention des réseaux est surtout déterminante dans la perspective d'évolution de la carrière professionnelle car aidant sur beaucoup de paramètres.

Dès lors, il apparaît que le Psychologue Conseiller en mobilité est celui qui a su tirer profit de ses relations pour déclencher le processus. D'ailleurs, le projet de mobilité commence à se développer dès l'instant qu'il a pu se constituer un carnet d'adresses ou de contacts importants. Cela conforte largement la théorie de l'encastrement (embeddedness) de Marc Granovetter (1985) qui défend l'idée selon laquelle les actions économiques n'existent qu'insérées dans des réseaux de relations interpersonnelles. En ce sens, nous pouvons retenir que l'insertion dans des réseaux de relation détermine quelque part l'évolution de la carrière, en particulier la capacité d'initier et d'exploiter les opportunités dans l'environnement externe.

Toutefois, il faut noter que l'exploitation optimale des relations se réalise à partir de l'investissement personnel. C'est pourquoi le psychologique et le social se déterminent et se complètent pour participer à la mobilité professionnelle.

SECTION 4 : RECOMMANDATIONS

Suite à l'analyse des données du terrain, nous avons pu faire le tour de quelques aspects d'ordre psychologique et social des professionnels de l'orientation autour de la mobilité professionnelle. Nous avons compris effectivement le rôle fondamental des déterminants psychosociologiques de la mobilité professionnelle. Ainsi à partir des informations reçues et de nos analyses, nous avons formulé des suggestions à l'endroit des services en charge de la gestion du personnel du ministère de l'éducation nationale.

En effet, pour se conformer à l'engagement de l'Etat consistant à asseoir une meilleure gouvernance administrative centrée sur la modernisation de la gestion des ressources humaines au niveau de l'administration publique, nous suggérons au Ministère des pistes d'intervention au sein de quatre axes de la GRH:

➤ Gestion des carrières du personnel de l'éducation

Il, est nécessaire d'étendre l'inscription de la gestion du personnel dans une optique prévisionnelle. Ainsi, la dématérialisation des données physiques du personnel pour professionnaliser la gestion des carrières serait nécessaire. Il s'agira de mettre sur place un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) pour maîtriser l'utilisation rationnelle des ressources humaines.

➤ Rationalisation de l'allocation des ressources humaines :

Il faut mettre sur place un plan pour réorganiser l'allocation en ressources humaines de chaque structure en vue de leur utilisation rationnelle et intégrer un dispositif de planification du recrutement. L'objectif principal de cet exercice est de traduire en axe fort de gouvernance la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines.

Ainsi, le secteur devra définir un Plan de gestion prévisionnelle des Ressources humaines afin de mieux répondre à la lancinante question de la maîtrise des effectifs.

➤ Application d'un système d'évaluation des performances qui intègre l'entretien

Dans un contexte marqué par une gestion axée sur les résultats, l'évaluation des personnels du Ministère de l'Education nationale devrait, en plus de la grille d'évaluation, intégrer l'entretien professionnel. Il s'agit d'un moment important d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Sur la base du bilan de l'année n-1, le Directeur ou Chef de service aura, en parfaite entente avec son collaborateur, à:

- fixer les objectifs de l'année avec des critères d'évaluation ;
- faire le bilan de formation et parcours professionnel de l'agent, ses besoins de formation et ses projets d'évolution (mobilité).

➤ **Un dispositif de communication de la GRH**

La Direction des Ressources humaines doit disposer de son propre dispositif de communication pour mieux vulgariser ses mesures de bonne gouvernance. Cela à travers la mise en place d'un dispositif de communication strictement liée à la GRH. Ce qui pourrait atténuer le déficit de communication entre le niveau central et celui déconcentré en ce qui concerne la carrière du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Dans ce travail, notre objectif principal était d'analyser l'impact des déterminants psychosocial sur la mobilité professionnel du personnel de l'éducation en focalisant l'étude sur les psychologues conseillers. Découlant d'une volonté de proposer un nouveau cadre analytique de la problématique de la gestion des carrières du personnel, cette étude a été l'occasion de convoquer des éléments rarement pris en compte dans l'analyse des facteurs de cette problématique. Ce mémoire s'est, en effet, attaché à adopter une approche par les atouts en se focalisant sur les facteurs contribuant à une mobilité professionnelle réussie en lieu et place des contraintes et à expliquer cette réussite à partir d'une lecture psychologique et sociale.

A côté de cette orientation scientifique, nous avons choisi un objet d'étude en référence à une cible particulière, les psychologues conseillers, des acteurs du système éducatif sénégalais peu ou pas connus du contexte sénégalais malgré leur profil et la centralité du domaine de l'orientation dans lequel ils évoluent. Avec le choix d'une telle approche et d'une telle cible, nous avons poursuivi quatre objectifs spécifiques relatifs à l'analyse de quatre composantes essentielles: les indicateurs de la mobilité professionnelle, les déterminants psychologiques de cette mobilité et ses déterminants sociaux.

Ainsi inscrite dans une perspective psychologique et sociologique, nous avons avancé deux hypothèses spécifiques qui mettent l'accent d'une part sur le comportement et la personnalité et les relations d'autre part. Sous ce rapport, la première hypothèse met en avant l'ouverture à l'expérience et l'implication, et la deuxième le capital social.

Sur la base d'une démarche spécifique, nous avons tenté d'éprouver nos hypothèses et d'établir une approche compréhensive du phénomène. En l'occurrence, nous avons ancré notre méthodologie dans une perspective d'analyse qualitative en faisant l'option de deux techniques : l'entretien semi directif comme instrument de collecte et l'analyse de contenu comme modèle de traitement des données recueillies par l'enquête. Portant sur un échantillon de 17 psychologues conseiller, les résultats de l'enquête ont été exploités et présentés en référence aux objectifs de recherche et au modèle d'analyse construit à cet effet. Ce modèle consiste à partir des principales dimensions de la mobilité professionnelle et à classer de manière hiérarchique les déterminants psychologiques et sociaux selon qu'ils agissent de manière plus ou moins fondamentale sur la dimension principale de la mobilité qui a été retenue. Avec l'adoption d'une telle démarche, nous avons obtenu des enquêtes menées sur le terrain un ensemble de données renseignant sur les différents points ciblés par la recherche.

Sur la base des différents discours tenus par les psychologues conseillers enquêtés, nous avons pu comprendre que la principale facette de la mobilité des psychologues conseillers est celle externe choisie.

Dans l'atteinte de cette mobilité choisie, il a été identifié un ensemble de dispositions psychiques et de ressources sociales dont l'investissement au service du Psychologue Conseiller s'avère déterminant. Les principaux facteurs psychologiques qui ont été dégagés sont au nombre de six : ouverture à l'expérience, confiance en soi et auto efficacité, implication, curiosité intellectuelle et proactivité, compétences relationnelles et communicationnelles, droiture et conscience professionnelle. Quant aux facteurs sociaux, ils concernent deux registres : le capital familial (qui comprend les habitus de classe et le soutien parental) et le réseau relationnel. Intervenant de manière combinée dans la gestion de leur carrière, les déterminants psychologiques et sociaux se complètent pour agir de façon significative sur la mobilité professionnelle.

Toutefois, même si opérant à des degrés divers, l'on peut constater que, dans l'ensemble, les facteurs les plus prépondérants sont l'ouverture à l'expérience, la curiosité intellectuelle, le réseau relationnel, la droiture et la conscience professionnelle qui, intervenant à tous les niveaux de la vie professionnelle, entraînent ou impulsent souvent les autres facteurs psychologiques et sociaux avec lesquels ils s'articulent pour favoriser la mobilité professionnelle externe.

Dans ce sens, nos hypothèses ont été partiellement confirmées dans la mesure où les deux facteurs retenus au début (ouverture à l'expérience, implication et le capital social) ont été constatés dans la réalité. Seulement, ils doivent être combinés ou complétés par d'autres déterminants psychologiques et sociaux pour influencer efficacement sur la mobilité professionnelle. Cette réalité des faits nous invite à reconnaître, par-là, que l'option du registre personnel (le psychique et l'interaction) comme cadre explicatif de la mobilité doit prendre en charge une analyse multi causale car, en tant qu'acteur social marqué par une composante affective, cognitive et conative, l'être humain en lui-même est complexe. Sous ce rapport, nous n'aurons pas la prétention d'avoir produit des résultats communément valables, d'autant plus que l'étude n'est pas exempte de limites.

La première limite de la recherche se rapporte à la composition de l'échantillon. Constitué intégralement de Psychologues Conseillers évoluant auparavant dans le même domaine d'activités, l'échantillon ne peut nullement être présenté comme une population suffisamment représentative du personnel de l'éducation. Ce qui donne aux résultats une portée relative dans

la mesure où les informations traitées peuvent n'être pertinentes et actuelles que par rapport à ce corps.

La deuxième limite concerne la part de subjectivité de laquelle une recherche qualitative peut difficilement se soustraire. Même si nous avons, autant que peut se faire, essayé de nous exhorter à l'objectivité, il y'aura toujours dans l'interprétation des discours une part de subjectivité qui échappe au chercheur. De plus, le choix de l'entretien faisant de la parole le seul instrument de vérification des faits, il ne faudrait pas perdre de vue que les résultats ont une portée limitée dans la mesure où les vécus et les ressentis diffèrent d'une personne à une autre.

Enfin, la dernière limite que nous avons relevée réside dans la nature de l'homme en tant qu'être dynamique et complexe. Ce qui fait que les variables psychologiques identifiées ne peuvent aucunement être présentées comme immuables car dans d'autres situations, avec d'autres acteurs dans une période bien déterminée, d'autres facteurs individuels pourraient être identifiés.

Mais, retenons que l'intérêt de l'étude réside dans l'exploration de différents vécus qui ont permis de visualiser des réalités attenantes à la mobilité professionnelle et de mettre en exergue des ressources personnelles qui peuvent être mises à profit pour gérer sa carrière positivement. Ce qui confère à notre recherche une portée pratique dans le cadre de la gestion de la carrière en ressources humaines, mais également un intérêt scientifique avec l'identification des problématiques soulevées par les résultats : la motivation, la gestion des compétences, la satisfaction au travail entre autres.

Tout compte fait, nous considérons que tout travail de recherche a des limites. Ainsi, l'amélioration de ce travail reste tributaire aux critiques et suggestions qui nous seront faites. D'ailleurs nous restons convaincus que seul cela nous permettra de perfectionner notre démarche dans le futur.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABRAHAM J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », dans Guerrero et al, *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert
- ACEMOGLU D., PISCHKE J. S. (1998), « The structure of wages and Investment in General training », *NBER Working Paper*, n° 6357.
- ADEDEJI, S.O. ET OLANIYAN, O. (2011). *L'amélioration des conditions des enseignants et de l'enseignement en milieu rural en Afrique*. UNESCO-IICBA.
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- AMELEWONOU, K. (2004). *Le problème de l'allocation du personnel enseignant au sein des écoles sénégalaises*. Dakar, Sénégal : Pôle de Dakar.
- BANDURA, A. (2003). *Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle*: (Trad. J. Lecomte). Bruxelles: De Boeck.
- BANQUE MONDIALE. (2007). *The challenges of insuring Quality Teaching in Every Classroom in Africa-Teachers Issues in The Gambia*. Workshop Background Paper. Regional workshop on teacher Matters (Nairobi, 24-28 September 2007)
- BERELSON, B. 1952. *Content Analysis in communication Research*, Glencoe, Ill: The Free Press.
- BRIGITTE, C-P., NATHALIE C., DOMINIQUE P-G. & PATRICE, R. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. Version 1, Note 436 (06-9).
- BURZLAFF H., Le PADELLEC J. P. (2001), *La stratégie du mouvement*, Paris, Editions Liaisons.
- CADIN L., BENDER A. F., SAINT-GINIZIEZ V. (2003), *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert
- CADIN L., BENDER A. F, SAINT-GINIZIEZ V, PRINGLE J. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n°37, p. 76-96
- CHALLIOL, H. (2002). *L'influence du conjoint dans les décisions de mutations géographiques des individus en couple à double à double carrière : quels impacts pour une gestion de la mobilité qui facilite la mise en œuvre des stratégies organisationnelles*. Actes du XIIe congrès de l'AGRH.
- DANVERS, F. (2003). *500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. (2e éd.). Presses Universitaires du Septentrion.
- DANY F., LIVIAN Y. F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert

- DEFFAYET S., VAN HEEMS F. (1995), « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », Personnel, ANDCP, n°365, p.36-41
- DIAGNE, A. (2012). Le Sénégal face aux défis de l'éducation : enjeux et perspectives pour le XXI^e Siècle. CRES – KARTALA.
- DIOMPY D., (2014), « De la mobilité de carrières du personnel Enseignant dans le moyen secondaire au Sénégal : Perceptions des acteurs », Mémoire de master en éducation et formation, FASTEF, UCAD Dakar.
- DPRE. (2011). *Rapport économique et financière du PDEF*. Dakar, Sénégal : MEN.
- DUPRAY A., HANCHANE S. (2000), « Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active », Céreq- Génération 92- Notes de travail, n°7, Décembre
- GÖTTELMANN-DURET, G. (2001, Avril-Juin). La gestion des enseignants : faire face aux défis. *Lettre d'information de l'IPE*, 2, 1-4.
- GUEYE, H., KANE, L., DIOP, B., SY, A.A. (2010). *Sénégal: Prestation efficace des services d'éducation*. AfriMAP et Open Society Initiative for West Africa.
- JOSSELINE, (2017), L'importance du développement personnel, www.reussite-personnelle.fr
- LADERRIERE, P. (2004). *La gestion des ressources humaine dans l'enseignement : Où en est l'Europe ?* Paris, France : L'Harmattan.
- LUGAZ, C ET DE GRAUWE. (2006). *Ecole et décentralisation : Résultats d'une recherche en Afrique francophone de l'Ouest*. Paris, France : IPE/UNESCO.
- MARCH J. G., SIMON H. A. (1958), *Les Organisations*, trad. par Rouchy J.-C., Paris, Dunod, 1999
- MERIGNAC, O. (2002). *L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés* (thèse de doctorat). Université Jean Moulin Lyon 3, France.
- MINGAT, A. (2004). *Note pour l'amélioration de l'allocation des personnels aux écoles au niveau de l'enseignement primaire*. Banque Mondiale.
- OIT. (2012). *Manuel de bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans la profession enseignante*. Genève, Suisse : Bureau international du Travail.
- PERROT S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Paris, Economica
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil
- Remy, J.P. (2002, June). Des préservatifs de très mauvaises qualités modes L'Afrique de l'Est. *Le Monde*, 15, p. 1.
- ROGER A., VENTOLINI S. (2005), « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », 15^e Congrès de l'AGRH, Montréal.

- ROQUES, O. (1999). *Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail* (Thèse de doctorat) IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.
- ROUSSEL P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Editions Economica,
- SOLAUX, G. (1997). *Les politiques de gestion des personnels enseignants dans les pays d'Afrique subsaharienne francophone*. Dijon, France : IREDU, CNRS-Université de Bourgogne.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. (2006). *Global Corruption Report 2006*. Récupéré du site de Transparency : www.transparency.org.
- TRAORE, A. (1997). *La gestion du personnel enseignant en Afrique francophone*. Paris, France : IPE/ UNESCO.
- UNESCO/BREDA. (2009). *La scolarisation primaire universelle en Afrique: Le défi enseignant*. Dakar, Sénégal: Pôle de Dakar.
- UNESCO/ISU (2006). *Les enseignants et la qualité de l'éducation : Suivi des besoins mondiaux d'ici 2015*. Montréal, Canada : UNESCO/ISU.
- VATTEVILLE E. (2003), *Management stratégique de l'emploi*, Paris, EMS (Management et Société)
- WEINBERG, R, et GOULD (1997) *Psychologie du sport et de l'activité physique*. Paris : Vigot.



ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF

Thème 1 : identification

- Présentation et parcours de formation du Psychologue Conseiller
- Trajectoire professionnelle (entrée dans le corps, nombre d'années d'expériences dans les structures d'orientation, nouvel emploi occupé).

Thème 2 : La mobilité professionnelle

- Formation transversale, spécialiste en orientation scolaire et professionnelle
- Domaine de compétences, degré d'engagement, capacité d'adaptation
- Résultats obtenus : réorientation professionnelle, acquisition d'un nouvel emploi.

Thème 3 : influence des facteurs psychologiques

- Ouverture à l'expérience : désir de réalisation, curiosité intellectuelle (recherche d'informations et d'expériences nouvelles pour le développement personnel).
- Facteurs de mobilité liés à l'implication de l'entrepreneur : valeur accordé au nouveau emploi, engagement et efforts consentis dans l'atteinte des objectifs, temps consacré aux démarches
- Qualités et comportements personnels perçus comme déterminants pour la mobilité professionnelle

Thème 4 : influence des facteurs sociaux

- Apport des collègues et leur influence dans le processus de mobilité.
- Mobilisation des réseaux de relations dans l'accès aux informations et aux bonnes pratiques de mobilité.
- Ressources sociales considérées comme déterminants pour la performance entrepreneuriale