



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT D'INGENIERIE DE LA FORMATION
ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (IFDRH)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (D E S S/GRH)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

LA GESTION DES CARRIERES A LA C B A O :

**l'exemple des rédacteurs commerciaux
et chargés de clientèle**

Bibliothèque du CESAG



107720

Réalisé et soutenu par :
**Mme CABIRATOU
OCOURI**

M0007GRH03

2



Sous la direction de :
**M. ROMUALD REAL
MBIDA**
Sous-Directeur IFDRH

*2^{ème} Promotion
(2002-2003)*

DEDICACE

Je dédie ce travail :

à la mémoire de mes chers et regrettés Maman et Papa.

maman, tu comprends toute mon amertume en ce moment où je présente le fruit de mes efforts qui ne sauraient aboutir sans ta patience, ta vertu, ton courage, ta tendresse, ton amour, ta ténacité, tes sages conseils et tes nombreuses prières.

Tu n'as pas bénéficié de ta souffrance parce que prématurément rappelée à Dieu. Voilà déjà plus d'un an que ton absence a laissé un vide très profond en moi ; mais comme si c'était hier ma douleur reste toujours vive.

Ce n'est sans doute pas à travers ces pages que je traduirai ce que je te dois.

Reçois tout de même ce travail, au pied de la tombe, comme l'expression de l'effort et la persévérance que tu m'as toujours conseillés et comme le symbole de l'Amour que je te porte.

Puisse ton exemple de bonne et douce Maman m'inspirer dans mes nouvelles attributions sociales.

maman sache que mes pleurs ne tariront jamais.

Je reste persuadée que ton assistance de l'au-delà ne me fera point défaut.

Repose en paix Maman.

Papa, toi qui rêvait de voir un de tes enfants à l'université , tu n'a pas pu rester en vie pour voir tes rêves devenir réalité, voilà déjà vingt et un ans que ton absence a laissé un vide profond en moi.

Repose en paix Papa.

-à toi Senabou Ogoubiyi sans qui cette formation ne serait pas faite faute de bourse, reçois ici toute ma gratitude et que le Seigneur exhausse tes prières.

-à vous Cabirou, Raly, Latifatou, Waïdi, Alimatou, Abiba, pour tout l'amour ô combien fraternel que vous ne m'avez jamais marchandé .

Je vous rends un ultime hommage à travers ces lignes et sachez que je vous porte dans mon cœur.

Puisse cette formation nous servir à tous.

Puisse Dieu nous bénir et nous unir davantage. AMINE .

REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation et de la réalisation de ce mémoire, nos remerciements vont :

à ALLAH le DIEU tout puissant qui m'a permis d'arriver jusqu'ici .

A l'administration du CESAG ,qui a tout mis en œuvre pour un bon déroulement de la formation.

-à notre institut (IFDRH -CESAG) qui n'a ménagé aucun effort pour nous faire bénéficier des enseignements des meilleurs professionnels en Gestion des Ressources Humaines ; et A notre Directeur de l'institut DANIEL BALIZET

-à tous le corps professoral du CESAG, pour la qualité de la formation et les conseils que nous avons reçus.

Il nous est particulièrement agréable de remercier Monsieur Réal Romuald MBIDA, sous directeur de l'IFDRH , pour l'exemple de rigueur de bon manager qu'il a constitué pour nous mais aussi pour son apport dans notre initiation à la recherche et son assistance témoignée lors de la rédaction du présent mémoire ;

Nous adressons également des remerciements particuliers à la CBAO qui a accepté de nous accueillir pour notre stage.

A toi Acoubacar YAYA pour ta vertu, ta rigueur et surtout ta ténacité de me voir réussir dans la vie.

Tu es pour moi un foyer ardent de tendresse et déjà l'espérance et la joie m'habitent et je sens à travers ton Amour, pointer en moi des bourgeons neufs.

Je sais combien tu seras heureux d'accueillir ce travail. Accepte-le en signe de l'admiration et de l'Amour très profond que j'éprouve pour toi et pour nos futurs progénitures.

Je te souhaite plein épanouissement dans toutes tes entreprises. Que ALLAH bénisse notre union. Ainsi soit -il.

A vous mes neveux et nièces Eulèche, Tinny, Fawaz, Farid, Roméo, Beaudelaire, Gladys, Saïdath, Yasmine, Graziela, Corinne, Ornella, Lucrèce (ATi, Mondukpè) qui avez toujours été pour moi une fontaine de joie.

Je ne peux pas servir de modèle, mais un exemple peut-être.

Sachez donc que ce travail n'est qu'un stimulant puisqu'il mérite d'être atteint ; mais surtout d'être dépassé.

Avoir le goût de mieux faire en cherchant à connaître plus est un défi permanent qui vous interpelle à chaque instant de votre vie.

Allez donc de l'avant.

-à tous ceux qui ont contribué à ma venue au Sénégal pour cette formation .

Aux ami(e)s restés au Bénin qui m'ont soutenu tout au long de cette formation.

-à Elhadj SECK, mon père adoptif au Sénégal qui a vraiment joué le rôle père pour nous.

Nous confondons dans ces remerciements :

Tous nos collègues de la promotion 2002/2003 de GRH du CESAG ;

-à notre LILY "l'international", l'assistante de notre Institut, pour ton aide et ton sourire à chaque moment que nous te sollicitons .

LISTE DES SIGLES ET ANACRONYME

BA O-S	Banque de l'Afrique de l'Ouest Sénégal
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BLAO-S	Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest Sénégal
CA	Chef d'Agence
CBAO	Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest
CC	Chargé de Clientèle
CENTOR	Centre d'Etudes et d'Assistance pour l'organisation humaine des Entreprises
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DCE	Direction de la Clientèle Entreprise
DRH	Département des Ressources humaines
ERH	Ecole des Relations Humaines
GAB	Guichet Automatique de Banque
GC	Gestion des Carrières
GPE	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IPRES	Institution de Prévoyance Sociale
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MF	Millions de Francs
OAT	Organisation Scientifique du Travail
OST	Organisation Administrative du Travail
RC	Rédacteurs Commerciaux
RH	Ressources Humaines
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois
RTC	Réseau Téléphonique Commuté
TDC	Traitement des Chèques

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1-3
<i>Première partie : Cadre Théorique et contexte de l'étude</i>	4
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	4
I - Problématique	4
II - Méthodologie	9
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET PRESENTATION DU CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE	12
I - Revue de la littérature	12
II - Clarification conceptuelle	25
III- Motivation	32
IV- Contexte de l'étude ou cadre physique de l'étude	34
V- Synthèse des rapports des deux dernières années	41
<i>Deuxième Partie : Résultats de l'étude</i>	42
CHAPITRE 1 :PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTAS	43
I - Gestion des ressources humaines à la CBAO	43
II- Présentation, Interprétation et Analyse des résultats	53
CHAPITRE 2 : SYNTHESE DES RESULTATS ET PROPOSITION DE PLAN DE MOBILITE DES ACTEURS	77
I -Synthèse des résultats	77
II- Proposition de plan de mobilité	79
III- Recommandations et suggestions	83

INTRODUCTION

Les années 2000 seront marquées par une accélération de l'internationalisation de la concurrence et l'accroissement du coût des investissements. Dans le monde des affaires, seules les entreprises les plus compétitives peuvent résister aux défis de la mondialisation et à la concurrence qui devient de plus en plus impitoyable. Les secteurs protégés deviendront rares. Quelle que soit son activité, l'entreprise doit affronter et maîtriser la concurrence des entreprises nationales, africaines et de celles du monde entier. Sa force résidera dans la qualité de ses produits qui sont le résultat fourni par son personnel. Elle doit veiller à conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délai les frontières. Donc, plus le personnel est qualifié, et motivé, plus son rendement est positif. Ce qui rend par voie de conséquence, plus compétitive la société. La réussite des établissements financiers et de crédits, comme celle de toutes les entreprises peut être évaluée par référence à une diversité de critères, à plus ou moins court terme. La rigueur dans la gestion des ressources humaines devient indispensable.

En effet, pour Charles Henri BESSEYRE des HORTS (1998 in J.-M. PERETTI, 2002 : 439) le gestionnaire des ressources humaines (GRH) est amené à répondre à certaines des questions suivantes : « quelles sont les compétences nécessaires ? Comment obtenir ces nouvelles compétences : par un recrutement approprié, par un programme de formation adapté ». Il ressort de cette assertion qu'il est d'une priorité considérable pour le gestionnaire d'entreprise de :

- connaître ses emplois actuels ;
- anticiper ses besoins futurs en emplois ;
- anticiper l'évolution des emplois actuels ;
- gérer les écarts entre ses besoins futurs et l'évolution de ses emplois actuels.

L'entreprise doit s'adapter à un environnement économique cahoteux et chaotique. L'importance des cahots implique flexibilité, souplesse, rapidité de réaction. Le caractère chaotique, imprévisible, nécessite des qualités d'adaptation, d'appréhension rapide des opportunités, de redéploiement... Peu de secteurs d'activités échappent aux fluctuations d'activités. Peu d'entreprises ont une visibilité convenable à moyen terme.

« Jusqu'au XIX^{ème} siècle, la banque était essentiellement un commerce . Au XX^{ème} siècle elle revêt, à beaucoup d'égards et surtout dans le monde entier, les traits d'une administration. A l'aube du XXI^{ème} siècle elle est en train de devenir la première industrie de service et de conseil. » SIMON C. J. (1994 : 104)

Industrie de service et de conseil, car la clientèle attend de plus en plus de son banquier une aide, une assistance, pour ses opérations financières. Dans ce sens la banque constitue une entreprise, une organisation qu'il faut chercher à cerner. Pour comprendre la structure des organisations, il faut connaître son mode de fonctionnement, la manière dont sont portés les flux d'informations et de décisions, les mécanismes dont sont structurés les emplois disait Mintzberg. Ce qui laisse transparaître, par l'évolution de nouvelles technologies de l'information et de la communications (NTIC) et le bouleversement du marché financier, les réajustements perpétuels auxquels sont confrontés les entreprises . A ceux-ci s'ajoute, l'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés qui se poursuivra sans doute à un rythme soutenu. La diversité des âges, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attente vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques. L'entreprise regroupe de plus en plus de salariés, aux aspirations très diverses. « La segmentation » des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent. Les entreprises sont ainsi exposées à des mutations qui affectent systématiquement leur productivité et leur rentabilité. En d'autres termes, elles sont installées dans le champ concurrentiel. Pour prospérer et se développer dans ce tournant elles doivent prendre en compte certains facteurs d'évolution. Guy LE BOTERF (2001 : 13) en dénombre quatre :

- les facteurs organisationnels ;
- les facteurs techniques ;
- les facteurs socioculturels ;
- les facteurs économiques (exigence de productivité, de rationalisation de la gestion).

Il revient aux décideurs de l'entreprise de parvenir au développement de leur entreprise par une conjugaison rationnelle de ces différents facteurs. Ces facteurs ont pour conséquence la mise en œuvre de nouvelles compétences et de tendances d'évolution des emplois. D'où l'importance des directions des ressources humaines dans les entreprises qui

sont des départements stratégiques. En effet, la banque qui est aussi une entreprise est essentiellement une activité de service basée sur la main -d'œuvre. Cette main d'œuvre pour être plus productive, a besoin d'être entretenue au travail. Cet entretien qui prend plusieurs voies en management des ressources humaines se focalisera dans le cadre de cette étude sur la gestion des carrières du personnel d'une banque ; et plus précisément **la gestion des carrières à la C B A O : l'exemple cas des rédacteurs commerciaux et chargés de clientèle.**

Ainsi, dans ce présent mémoire, une première partie sera consacrée au cadre théorique et au contexte de l'étude . Une deuxième partie présentera les résultats de l'étude, l'interprétation des résultats et les recommandations à la banque, pour une plus grande visibilité à moyen et long termes de ses ressources humaines .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : LE CADRE THEORIQUE

I - PROBLEMATIQUE

I.1. Le problème

Face à une concurrence nationale et internationale plus féroce, on découvre de plus en plus que la productivité des équipements et la compétitivité des entreprises ne dépendent pas seulement des ressources financières et technologiques ; mais surtout, de l'intelligence des situations et des capacités d'évolution et d'anticipation de chacune des personnes qui les utilisent. On prend conscience, comme jamais auparavant, de l'importance d'une gestion rationnelle des ressources humaines que constituent ces personnes, dans leurs individualités comme les organisations au sein desquelles elles sont rassemblées. On sait aussi que le recrutement, la formation, la gestion de la mobilité et des carrières, la reconnaissance et le développement des potentiels reposent pour beaucoup, sur la capacité conjointe de la hiérarchie et des collaborateurs de procéder à une appréciation correcte du présent et des devenirs possibles.

La banque à l'instar des autres entreprises est aussi confrontée à ces réalités avec lesquelles elle doit s'adapter pour évoluer. La Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO) qui fait partie du secteur bancaire au Sénégal est concernée aussi par toutes les mutations possibles. En effet, la CBAO a traversé quatre grandes périodes à l'issue desquelles elle se positionne aujourd'hui parmi les trois premières banques du Sénégal selon le dernier classement trimestriel de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Elle est une banque commerciale qui a une activité tournée vers la satisfaction des clients. Cette dernière entraîne une nécessaire compétitivité qui peut se mesurer par la performance et la qualité des produits générés.

Face aux enjeux , le développement de la rentabilité, le système d'information performant et surtout la relation de qualité avec les clients, il s'avère nécessaire qu'elle développe une stratégie de proximité envers ses clients pour pouvoir les fidéliser.

Pour atteindre cet objectif, elle doit développer de nouvelles pratiques managériales notamment au niveau du management de ses ressources humaines dont les maîtres mots deviennent "compétences", "motivation" et "efficacité". Vu le développement de ses agences à travers toutes les régions du Sénégal, on ne peut se douter de sa volonté de devenir la première banque commerciale du pays. Pour gagner ce pari, elle doit développer une stratégie de proximité envers les clients et en même temps susciter la motivation de son personnel ; puisque la conduite des affaires s'inscrit dans les courants socioculturels complexes, au sein desquels la reconnaissance de l'individu, dans ses mérites comme dans ses vulnérabilités, dans son autonomie comme dans ses projets, devient un élément majeur de cohésion sociale.

La CBAO a besoin de cette cohésion sociale de son personnel en vue de la satisfaction des clients. Elle est fonction de la motivation des agents de la banque qu'ils soient agents permanents ou agents intérimaires.

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence quasi-automatique d'une bonne manière de diriger ceux qui travaillent, ou d'une structure organisationnelle adéquate, c'est la résultante complexe des contraintes économiques, technologiques, organisationnelles, et culturelles au sens le plus large, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. En outre, la motivation n'est pas un état stable, mais un processus toujours remis en question. Et ceci pas seulement parce que les conditions et l'environnement du travail changent ; également parce que le produit même de la motivation, à savoir les résultats de l'effort, le travail accompli et tout ce qu'il apporte, composent une situation nouvelle.

La CBAO n'existe pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Ce qui suppose des compétences adéquates une organisation optimale, mais avant toutes actions la motivation de tous. Comment créer et entretenir l'implication, l'ardeur au travail, la volonté pour chacun de faire au mieux, de se perfectionner constamment, de respecter les objectifs assignés ? Quelles stratégies adopter pour motiver ses équipes ? Y a-t-il des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des Hommes et assurer une motivation ? Telles sont sans doute les questions que s'est posé le chef de département des ressources humaines de la banque. Ce département créé depuis trois ans, ambitionne de faire une gestion stratégique de ses ressources humaines en décidant de procéder à la

description des emplois de la direction de l'administration et de la comptabilité, direction à laquelle il appartient. Cet état des lieux fait, et, vu les groupes cibles qui travaillent pour développer le capital de la banque, a décidé de s'intéresser de plus près à ceux-ci d'où la volonté d'anticiper sur le futur de ces groupes au sein de l'entreprise en adoptant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de ces derniers afin qu'ils soient motivés au travail.

La motivation au travail est, en effet, un ressort important d'une compétition devenue mondiale. En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises. Rien d'étonnant dans ce cas, si 97 % des 526 chefs d'entreprises interrogés récemment par "l'association progrès du management" (Claude Lévy-Leboyer., :2002 :14) affirment que motiver les employés est une "préoccupation majeure" ou "une préoccupation importante".

L'homme n'étant plus perçu comme une ressource à louer moyennant paiement, à autrui, c'est en cela que la gestion des ressources humaines devient stratégique pour l'entreprise comme le souligne Charles-Henri BESSEYRE des HORTS. Dès lors, implicitement, on progresse vers la reconnaissance de ce que certains appellent la dimension stratégique des ressources humaines, reconnaissance plus simplement du fait que la ressource humaine peut être, dans certains cas le facteur décisif dans la réussite économique de l'entreprise.

Ainsi, la stabilité du personnel au sein d'une entreprise dépend non seulement des conditions générales d'emploi (rémunération, politique sociale, motivation, santé et sécurité au travail, etc.) mais surtout des possibilités de carrière que l'entreprise peut offrir à son personnel, donc des possibilités de développement de leurs compétences pour mieux occuper leur emploi évoluant sous l'influence des nouvelles technologies qui transforment les métiers et les compétences requises.

En effet, le personnel compétent et motivé est une ressource nécessaire pour la vie d'une entreprise ; certains théoriciens du management des ressources humaines modernes, le considèrent comme un actif. Donc il faut non seulement l'acquérir, mais surtout l'entretenir au travail et promouvoir son développement afin de pouvoir le retenir.

Les raisons qui peuvent expliquer une telle nécessité est le fait de l'option stratégique qui est de recourir en priorité à la main d'œuvre disponible dans l'entreprise suppose que celle-ci soit mobile de façon à pouvoir s'adapter dans des délais raisonnables aux besoins de l'entreprise.

La gestion des carrières des rédacteurs commerciaux et des chargés de clientèle s'inscrit dans ce cadre. Quels sont les outils qui peuvent aider à sa mise en place ? Vu le nombre d'entreprises prestataires de service, des contraintes macro économiques nouvelles sont apparues. Ainsi, afin d'être compétitive sur le marché, l'heure est venue pour la CBAO comme toute entreprise de donner une importance capitale à la qualité du service offert. On ne peut avoir des clients satisfaits avec des salariés malheureux ou mécontents.

Cette étude souhaitée par la banque est l'occasion qu'elle se donne pour fidéliser son personnel et plus précisément l'un des groupes qui apporte plus de la moitié des ressources de la banque. Mais comment remettre en cause l'affectation dans le temps des acteurs concernés par l'étude ? Quel parcours de formation individualisée faut-il leur concevoir ? Ou, quelles actions de formation pour un apprentissage plus rapide leur faut-il ? Elucider ces différentes interrogations sera notre contribution pour la mise en place de la gestion des carrières, qui est une gestion prévisionnelle dont le moyen est de mieux intégrer le personnel par anticipation des besoins en personnels qualifiés.

1.2. L'objet de l'étude

Le thème de notre mémoire de fin d'études au CESAG a trait à la gestion des ressources humaines dans une banque, et plus particulièrement à la gestion des carrières des rédacteurs commerciaux et des chargés de clientèle de la C B A O. Cependant, au-delà de son aspect académique, notre étude se veut une contribution à la mise en place des outils de management par les compétences en vue du développement de la compétitivité de la banque.

1.3. Les objectifs de l'étude

En choisissant d'un commun accord avec la banque, de faire la recherche sur ce thème, nous nous sommes fixés comme objectif général d'élaborer un plan de carrière

pour les groupes cibles. Sous cet objectif général, s'alignent d'autres objectifs spécifiques qui sont au nombre de trois :

- 1) décrire le parcours professionnel du rédacteur commercial et du chargé de clientèle de la banque ;
- 2) identifier les types de formations nécessaires pour une adéquation entre les compétences requises et les compétences prouvées.
- 3) élaborer le plan de mobilité professionnelle de acteurs ;

1.4. L'intérêt de l'étude

Cette étude qui porte sur la gestion des carrières des rédacteurs commerciaux et des chargés de clientèle revêt un triple intérêt :

- d'une part, c'est l'occasion pour nous de faire l'application pratique des enseignements théoriques reçus en management des ressources humaines en nous confrontant aux réalités dans l'entreprise.
- d'autre part, de contribuer à la mise en place des plans de mobilité pour ces groupes cibles de la banque. En effet, les groupes que constituent les chargés de clientèle et les rédacteurs commerciaux sont rares sur le marché de travail ; leur offrir une meilleure condition de travail et de visibilité à long terme, serait la meilleure manière de les fidéliser à l'entreprise. Ce qui fait partie de l'un des objectifs du département des ressources humaines de la banque à savoir : **l'adéquation qualitative et quantitative de la ressource humaine aux besoins actuels et futurs de la banque, afin de contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses salariés, pour être reconnue performante.**
- enfin, elle constituera une banque de données dont l'exploitation servira à l'entreprise pour anticiper sur les évolutions des carrières et contribuer à l'instauration d'un climat social favorable, et à l'amélioration de la productivité par la prise en compte des souhaits des groupes cibles.

1.5. La délimitation du champ de l'étude

A la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale, le groupe d'acteurs touché par l'étude se trouve dans deux directions distinctes la DCPI (Direction de la Clientèle Privée et institutionnelle) et la DCE (Direction de la Clientèle Entreprise). Ce sont les emplois de ces directions qu'on aura à décrire, et leur référentiel de compétences élaborés.

1.6. Les limites de l'étude

Les limites de notre étude sont liées au temps accordé et à la taille de l'échantillon.

- a) En ce qui concerne le temps, (environ 3 mois) dont nous avons disposé pour réaliser ce travail, paraît insuffisant vu l'importance de notre sujet en matière de gestion des ressources humaines en général, et dans le souci que la banque puisse disposer à temps, en permanence et en quantité suffisante des personnes compétentes et motivées.
- b) Outre l'insuffisance du temps matériel, il y a également le fait de limiter l'étude aux rédacteurs commerciaux et aux chargés de clientèle, alors que chaque salarié a besoin de cerner son parcours professionnel au sein de la banque, ce qui peut contribuer à le motiver encore plus.

II – CLARIFICATION CONCEPTUELLE

La compréhension du sujet nécessite d'abord la définition de quelques concepts de base. Nous allons donc définir successivement les concepts de rédacteur, de chargé de clientèle, de GPRH, de GPE, de GPEC, de gestion des carrières, de référentiel des activités, de référentiel des compétences, de mobilité, de formation, de motivation.

II.1. Le Rédacteur commercial

Plusieurs appellations désignent ce métier, selon le ROME (répertoire opérationnel des métiers et emplois) ainsi, de l'appellation principale (analyste prêt banque, attaché risque bancaire, instructeur prêt) on a abouti aux appellations spécifiques que sont : animateur crédit bancaire, consultant crédit, instructeur prêt, instructeur prêt aux particuliers, rédacteur crédit, responsable crédit, technicien crédit. Malgré les différentes appellations, la définition est la même ; dans le ROME (ANPE ROME dictionnaire des emplois / métiers tertiaires, (1997 : 240) est titulaire de poste celui ou celle qui : « **Analyse les demandes de prêts aux particuliers ou aux professionnels pour les clients de la**

banque qui l'emploi. Evalue les risques par étude en se basant sur des normes administratives et financières. Emet un avis, prépare la décision, pour le comité de crédit. ».

Dans le contexte de la C B A O, le rédacteur est celui qui a pour mission de "servir d'appoint à l'équipe des chargés de clientèle dans la gestion physique des dossiers de crédits".

A voir les deux définitions, on note que la définition du Rome est plus large que celle de la C B A O qui met l'accent sur la gestion administrative des dossiers du crédit ; celui qui est chargé de cette mission dans la banque est le collaborateur direct du chargé de clientèle.

II.2. Le chargé de clientèle

Appellations principales : chargé d'affaires bancaires, chef de ligne clientèle banque, promoteur commercial banque.

Appellations spécifiques : animateur commercial banque, animateur développement banque, responsable clientèle entreprise banque, responsable clientèle privée banque.

Dans le dictionnaire des emplois / métiers tertiaires, (1997 : 237) on le définit par celui ou celle qui : **« Contribue au développement commercial d'une ou plusieurs agences bancaires. Programme et organise les actions commerciales. Prospecte une clientèle à haut potentiel financier ; conseille et vend une gamme diversifiée de produits et services financiers et octroie des crédits correspondant à son pouvoir de délégation ».**

A la C B A O il ou elle est chargé(e) "de Gérer un portefeuille clientèle sous l'aspect commercial et sous l'aspect risque".

Une fois de plus la définition de la banque est plus restrictive que celle du dictionnaire, mais ça peut se comprendre vu les différentes appellations et le contexte de l'exercice de l'emploi / métier. Il serait intéressant de savoir comment on peut faire la gestion stratégique des personnes qui sont appelés à exercer ces métiers.

II.3. La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH)

Plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines ont eu à définir la GPRH, mais la définition qui nous semble la plus complète est celle de LOUIS MALLET dans son ouvrage Gestion prévisionnelle de l'Emploi (1991 : 10) « La GPRH recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les

divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines » A partir de cette définition globale , nous allons voir en quoi consiste la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE).

II.4. La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE)

Selon nous, la gestion prévisionnelle des emplois est une gestion faite par anticipation sur le personnel d'une entreprise donnée ou agir avant en vue de se maintenir sur le marché, et être compétitif en lien avec la qualification des personnes, et la stratégie de l'entreprise.

Pour l'auteur de la gestion prévisionnelle de l'emploi, on entend par G P E « les méthodes qui s'intéressent à l'évolution de la demande de travail par l'entreprise : déterminants des évolutions (produit / marché, technologie, organisation), changements dans les contenus et structures d'emploi ».

On note ici que cette définition a mieux explicité les contours du concept ; toutefois la Gestion prévisionnelle des emplois et compétence présente un champ plus large que la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE).

II.5. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (G P E C)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise. La gestion prévisionnelle des emplois et compétence est une gestion qui tient compte de deux volets à savoir l'emploi et la compétence, dont la définition peut varier d'un auteur à un autre. Mais celle qui nous semble la plus synthétique de toutes est celle de P. GILBERT.

En effet, pour lui la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences « est un ensemble de notions, de démarches, et d'outils visant à accroître par l'anticipation la capacité des entreprises à maîtriser l'adéquation permanente entre leurs besoins et leurs ressources, d'un point de vue quantitatif et qualitatif » (2003 : codex Cesag).

On constate à travers cette définition que ses domaines d'application sont : la gestion des ressources humaines, le management, et l'organisation du travail. Le plus

souvent ce sont les pratiques de G R H qu'on utilise comme porte d'entrée dans une démarche GPEC, ces pratiques sont le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des carrières.

II.6. La gestion des carrières

La gestion des carrières ou développement du potentiel humain vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre :

- Les Hommes
- Les structures
- Les attentes, potentiels, aspirations du personnel donc un plan de développement global des ressources humaines visant à connaître puis à planifier.
- Face à cette synthèse, vu les enseignements reçus dans le cadre de notre formation plusieurs auteurs ont eu à la définir ; mais trois auteurs l'ont bien conceptualisé de manière plus opérationnelle ; il s'agit de L. MALLET, de P. LOUART et de J – M. PERETTI.

Selon L. MALLET(1991 : 10) la gestion des carrières, consiste « **en des méthodes qui s'intéressent à la définition et à la planification de divers types de trajectoires professionnelles, accessibles à des individus ou des groupes de salariés précisément identifiés** ». Cette définition cadre bien avec notre thème d'étude puisque les individus ici sont préalablement identifiés et appartiennent à la même famille professionnelle au sein de la banque.

Pour P. LOUART(1993 : 125) la gestion des carrières « **est une réflexion prospective pour permettre aux salariés d'occuper une succession de poste qui conviennent à leur évolution ; c'est un aspect personnalisé de la gestion prévisionnelle des emplois. Les effets de la gestion des carrières sont incertains car il faut tenir compte des besoins de l'organisation, des souhaits individuels et de leur potentiels ; ce pilotage est souvent réservé aux agents que l'on veut fidéliser** ».

Cette définition résume bien la quintessence de ce que doit être une gestion des carrières. Et comme nous l'avons expliqué dans l'intérêt du thème, pour la banque, elle veut fidéliser cette famille professionnelle qui est rare sur le marché de l'emploi.

Selon J – M. PERETTI (2002 : 221) , la carrière est un métier qui correspond à un savoir-faire, à une compétence spécifique et se rapporte aux activités de l'entreprise. C'est une succession d'emploi et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le

présent et l'avenir des affectations d'un salarié dans une entreprise ; la gestion de la carrière doit donc permettre de connaître les évolutions possibles des métiers disponibles au sein d'une entreprise.

Ainsi, pour lui, gérer les carrières « **c'est donc prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise, les attentes exprimés par chaque salarié et les potentiels individuels** ».

Ces trois définitions tiennent toutes compte de chaque aspect de la gestion des carrières.

La gestion des carrières se définit dans le contexte d'une organisation qui veut tirer le meilleur parti de ses ressources humaines, tant dans le travail que dans la mobilité.

II.7. La Mobilité

La mobilité, qui implique l'idée de changement, semble une notion davantage chargée de connotations négatives. Mais dans notre cas elle est utilisée dans une perspective évolutive. Sa gestion se présente comme une pratique fondamentalement contingente. On distingue habituellement trois types de mobilité : verticale, horizontale, géographique.

- la mobilité verticale ou promotion caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les entreprises, elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime dans une même fonction ou d'un même métier.
- la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changer de niveau hiérarchique.
- La mobilité d'environnement ou mobilité géographique concerne les individus qui occupent la même fonction, à même niveau hiérarchique, mais qui change de lieu d'exercice de leur activité. Elle peut être aussi due pour des raisons personnelles, ou pour répondre aux compétences d'un autre établissement demandeur.

La mobilité d'un salarié dépend aussi des compétences que ce dernier détient, et pour cerner tous les contours de ces compétences il faut nécessairement élaborer le référentiel des activités/métiers qu'il exerce dans le poste ou la fonction qu'il occupe dans l'entreprise.

La mobilité peut être interne ou externe. A la CBAO le Département des Ressources Humaines met l'accent sur la mobilité interne, et c'est lorsque les compétences

recherchées ne sont pas immédiatement disponibles au sein de la banque, qu'elle a recours au recrutement externe.

La mobilité interne peut être assimilée à un recrutement interne d'une personne ayant les compétences lui permettant de postuler à un emploi dans l'entreprise. Cette mobilité peut être promotionnelle, et dans certains cas, des entreprises font de l'acceptation d'une mobilité une des conditions de la promotion

II.8. Le référentiel des activités/métiers

Ce concept sera défini par référence à CLAUDE FLÜCK (2003 : codex) du groupe quaternaire ; le référentiel des activités est « un document qui détaille ce qu'un titulaire d'emploi doit faire dans le cadre du poste ou de l'emploi qu'il occupe. », ainsi défini il comporte la mission c'est – à dire ce qui est confié à la personne ; les activités principales professionnelles qui sont l'expression de ce qui doit être fait avec les moyens et les ressources mis à la disposition pour faire face aux situations professionnelles que rencontre la personne. Les responsabilités qui sont les engagements pris et qui doivent être tenus. Les comportements traduisent les manières de se conduire, adaptées, souhaitées ou liées aux activités .Les pré- requis indiquent les conditions d'entrée dans l'emploi ou les conditions particulières d'exercice de l'emploi. Les compétences sont les acquis nécessaires pour agir avec pertinence dans un contexte mouvant et complexe. Elles sont consignées dans le référentiel de compétences.

II.9. Le référentiel de compétences

La notion de compétence a fait l'objet de définitions très variables selon les auteurs. Selon C. FLÜCK (2001 : 55) la compétence c'est « la combinaison des connaissances des savoirs- faire et des comportements professionnels nécessaires, pour faire face aux situations professionnelles courantes et évolutives ». Elle se formalise par "être capable de" .

Alain MEIGNANT (1995 : 20), quant à lui, distingue la compétence individuelle de la compétence collective. Il définit alors la compétence individuelle comme « un savoir-faire opérationnel validé ».

Savoir-faire : Il n'existe de compétences qu'en acte (le savoir-agir).

Opérationnel : Ce savoir est mis en situation et contextualisé. Il est rendu possible par un environnement (organisation, management, équipement).

Validé : Socialement reconnu dans le milieu professionnel.

Quant à la compétence collective, c'est la « capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible. Ces définitions se rejoignent en ce sens qu'elles renferment toutes l'idée d'un ensemble de connaissances (savoirs), de capacité d'actions, et de comportements ordonné en fonction d'un but, dans un type de situation donné.

Quant au référentiel de compétences la définition la plus complète est celle de C.FLÜCK (2001 : 65) .

En effet, elle affirme que : « **le référentiel compétences identifie les compétences nécessaires à l'exercice du métier : les connaissances, les compétences techniques , organisationnelles, relationnelles, d'adaptation, voire de management , selon les métiers** ».

Dans le Larousse universel on définit le mot compétent comme : « Qui a le droit de connaître d'une affaire : le tribunal s'est déclaré compétent. Capable de bien juger d'une chose : un critique compétent » Cette définition a le grand avantage de nous rappeler le double sens du mot : c'est une capacité individuelle et une position qui permet d'exercer cette capacité. **La compétence est donc le rapprochement d'un savoir et d'une organisation du travail qui distribue la légitimité à exercer ce savoir.**

Le niveau de compétence demandé par l'entreprise constitue la cible. Il est repéré à l'aide d'une grille de positionnement permettant de situer le niveau de maîtrise actuel par rapport au niveau requis. L'écart entre les compétences requises et celles prouvées feront l'objet de renforcement des capacités des agents par le biais de la formation ou par les autres formes d'apprentissage.

II.10. La formation

Pour nous la formation, c'est l'action par laquelle l'entreprise arrive à rétablir l'adéquation permanente entre les compétences détenues ou prouvées et les compétences requises des salariés afin de rester sur le marché et d'être compétitif .

Le management par les compétences intègre la « formation » au sens classique du terme comme un des moyens de développer les compétences. Parce qu'elle concerne l'ensemble des collaborateurs sans exception, la formation se doit de proposer des dispositifs à la fois personnalisés, individualisés, immédiatement performants.

Par « formation » pour C. FLUCK (2001 : 105) , **il faut « entendre les dispositifs de développement des compétences , c'est – à dire les ensembles structurés (de méthodes, partenaires et structures, pratiques, moyens, règles) dans le cadre de**

processus formatifs visant à atteindre des objectifs bien déterminés, définis en fonction d'une situation initiale et d'un environnement , et constitués en projet de développement des compétences, par un ou des publics donnés ». En ce sens, la formation est comme un moyen de la stratégie . Dans l'entreprise, la formation n'est pas une fin en soi mais un moyen, en l'occurrence une pratique de gestion au service de la stratégie.

Pour que la formation , puisse réellement constituer un élément de la stratégie, les besoins, les compétences et les qualifications de l'entreprise doivent faire l'objet d'une anticipation et que les salariés soient vraiment motivés.

II.11 - La Motivation

La motivation peut être définie comme l'ensemble des raisons et intérêts conscients ou non qui poussent quelqu'un dans son action et qui déterminent chez lui un certain comportement.

D'un point de vue psychologique, on peut la considérer comme le processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et/ou de la cessation d'un comportement.

La motivation désigne donc l'aspect dynamique et directionnel (sélectif, préférentiel) du comportement. Elle trouve sa source, non pas dans une série de besoins autonomes et juxtaposés, mais dans un fonctionnement dans lequel, l'homme tend à se maintenir et si nécessaire à se défendre .

Alors motiver, c'est fournir à quelqu'un des motifs pour justifier un acte.

selon J. R. EDIDHFFER (1998 : 104-105) « La motivation est un moteur. Elle pousse l'individu à satisfaire un besoin, à réaliser ses désirs ou à répondre aux demandes qui lui sont adressées. Pour donner à chacun la possibilité de trouver satisfaction dans son travail, il faut créer une dynamique et de bonnes conditions de travail ».

Une fois le cadre théorique fixé, il ,convient d'analyser le contexte dans lequel va se dérouler notre étude.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE, LA REVUE DE LA LITTERATURE, ET CADRE DE L'ETUDE

I - METHODOLOGIE

Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons adopté une méthodologie de travail qui consiste à mettre un accent particulier sur la partie théorique, en définissant les différents concepts relatifs à la gestion prévisionnelle des emplois en matière de gestion des ressources humaines en général et la gestion des carrières en particulier. Puis de procéder au traitement des données recueillies dans l'entreprise. L'étude a connu entre autres méthodes et techniques suivantes .

I.1. La documentation

La recherche documentaire a été notre première préoccupation sur la question, à travers les ouvrages sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines, des mémoires, thèses, des articles divers, par l'intermédiaire de l'internet et, nous avons eu recours aux différents supports de cours. Cette investigation documentaire nous a permis de situer la gestion des carrières par rapport aux autres gestions prévisionnelles des emplois et des compétences. Nous avons consulté des documents internes tels que les statuts et règlement intérieur la charte d'éthique et de déontologie et les rapports sur la formation.

Elle a débuté après le choix du sujet et a accompagné tout le processus de stage jusqu'à la rédaction du mémoire.

I.2. L'observation

L'observation des agents de la banque en situation de travail face aux clients en général et nos groupes cibles en particulier, nous a permis de constater que les rédacteurs commerciaux ne sont pas en contact direct avec les clients, mais les chargés de clientèle comme leur nom l'indique sont en contact permanent avec ceux-ci.

II.3. Les entretiens

Des guides d'entretien nous ont servi de support pour recueillir les informations sur la mission, les principales activités, et les compétences nécessaires pour tenir le poste occupé par les titulaires. Mais au préalable nous avons fait valider les guides par notre directeur de mémoire et notre maître de stage (cf. annexe 2).

1.4. Le questionnaire

Un questionnaire semi directif c'est-à-dire « organisé autour d'un canevas établi d'avance » ; a été administré aux agents des directions concernées. Au regard du temps qui nous était imparti pour faire ce que veut la banque et notre mémoire proprement dit. Notons toutefois que nous avons eu par la suite des entretiens avec les personnes pour expliquer certaines questions jugées incompréhensibles.

Tableau 1 : La population touchée par l'étude au sein de la banque

Catégorie de personnes interrogées	Effectif concerné	% par rapport au total de l'échantillon
Rédacteurs	4	14,28%
Chargées de clientèle	12	42,85%
Chefs d'agence	12	42,85%
Total	28	100

1.4.1. La démarche de la collecte des données et leur traitement

Le recueil des données de notre étude est fait suivant plusieurs étapes. D'abord on a eu à rencontrer les titulaires des postes du groupe cible de l'étude afin de pouvoir nous entretenir avec eux sur leur métier ce qui nous a permis d'élaborer leur référentiel métier ou d'activités et de compétences que nous avons soumis à la validation. Ensuite nous avons soumis les référentiels de compétences au supérieur hiérarchique pour qu'il nous indique les niveaux de maîtrise par chacun des différentes compétences. Nous avons élaborer ensuite le référentiel compétence de référence du chef d'agence, du chargé de clientèle, et, enfin nous avons positionné les compétences les unes après les autres selon leur niveau de maîtrise pour voir à court et moyen terme ceux qui peuvent remplacer les chefs d'agences qui iront à la retraite d'ici à 5 ans ; tout en proposant le type d'apprentissage nécessaire pour être opérationnel aux nouvelles fonctions qui leur seront dévolues.

1.5. Durée de la recherche et difficultés rencontrées

1.5.1. Durée de la recherche

De façon chronologique, notre recherche au cours de l'année 2003 s'est déroulée comme suit :

- Mars à Avril : Choix du thème après avoir discuté avec quelques personnes ressources ;
- Avril à Mai : Recherche du lieu de stage et discussion avec les entreprises ciblées ;

- Mai à juin : Finalisation des outils de collecte de données sous la supervision de notre Directeur de mémoire et du maître de stage dans l'entreprise ;
- Juillet, Août, Septembre : Stage au sein de la C B A O, élaboration du référentiel des activités, de compétences, des agents de la DCPI et de la DCE et (surtout la description du parcours professionnel des acteurs concernés par l'étude) ;
- Octobre à novembre : Mise en forme du mémoire.

La réalisation de ce travail a été jalonnée de difficultés ci-après.

I.5.2. Difficultés rencontrées

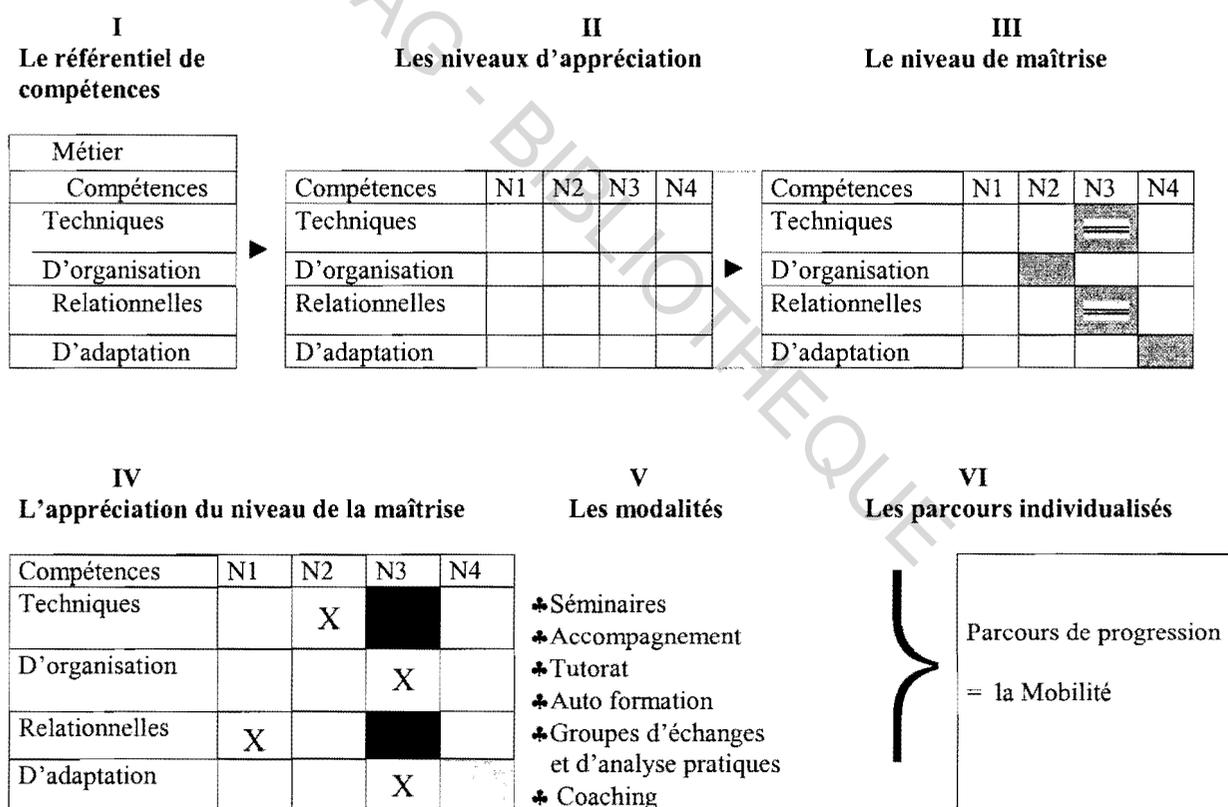
Nos difficultés majeures se situent au niveau des rendez-vous non respectés. Ce non respect qui est en fait indépendant de la volonté des agents, étant dans un monde concurrentiel, il ne faut pas faire attendre les clients mais viser plutôt leur satisfaction totale. Il faut noter la non disponibilité de certains, et la non compréhension par d'autres de l'objet de notre stage ; ce qui a freiné leur collaboration au départ. A cela s'ajoute le temps imparti par rapport au volume du travail demandé.

II - LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

II.1. Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse dans le cadre de cette étude est basée sur la méthode de CLAUDE FLÜCK qui consiste à partir du projet compétence de la banque (puisqu'on ne peut engager la gestion des carrières d'un groupe cible sans au préalable connaître le niveau de maîtrise des compétences de chaque acteur concerné pour savoir la formation nécessaire qu'il lui faut pour la professionnalisation, l'anticipation et la mobilité) pour construire le parcours de progression des chargés de clientèle et des rédacteurs. Dans la pratique on élabore d'abord le référentiel métier avant celui des compétences en passant par le niveau d'appréciation des supérieurs avec l'indication du niveau de maîtrise en vue de gérer les emplois et de prévenir le déficit de compétences. Ce que nous avons schématisé comme suit :

Du référentiel au parcours personnalisé : le processus complet



II.2. L'état de l'existant sur la gestion des carrières

Plusieurs auteurs ont eu à réfléchir sur la question de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, qui se laisse difficilement saisir compte tenu de la variété des vocables qui l'ont désigné et des formes différentes qu'elle a revêtues au cours de son histoire.

En effet, dans l'entreprise, « le besoin de raisonner sur l'avenir s'impose au gestionnaire quelle que soit la fonction dans laquelle il exerce son activité » (Merlin, 1989). L'application des méthodes de prévision concerne a priori aussi bien les marchés, les prix, les indicateurs financiers que le personnel. Chaque domaine s'approprie ces espaces en les adaptant à la nature des ressources et aux enjeux qui leur sont associés. Plusieurs conceptions se sont succédées en prenant à chacun, un aspect précis de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). Ces conceptions successives sont :

- 1) Les Modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (années 1960)
- 2) La gestion prévisionnelle des carrières (1970- 1975)
- 3) La gestion prévisionnelle des emplois (années 1980)
- 4) La gestion prévisionnelle des compétences (années 1990)

Ces différentes conceptions de la GPRH ne valent pas uniquement par leurs qualités intrinsèques. Elles n'émergent que dans des lieux, à des moments et auprès des personnes qui sont préparées à les recevoir. Derrière l'apparente diversité de ces conceptions, on relève des "invariants", des facteurs de structurations communs et un même mode de constitution.

La structuration de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et les différentes formes qu'elle a pris au cours de sa jeune histoire, ne sont pas dues au hasard. Quatre éléments plus ou moins liés permettent de comprendre son évolution : la situation dominante de l'emploi, les objectifs des entreprises confrontées à cette situation, la théorie sous-jacente de l'organisation et les possibilités offertes par les techniques de gestion.

Dans le cadre de notre étude, c'est la deuxième conception, c'est-à-dire celle relative à la gestion prévisionnelle des carrières qui est concernée. En effet, on constate que cette deuxième conception va de la période de 1970 à 1975 et, on pourrait se poser la question suivante : pourquoi une telle gestion aujourd'hui ? Il ne faut pas perdre de vue que l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est de plus en plus instable, car il est en perpétuelle évolution. A ce sujet d'ailleurs, les sociologues parlent de plus en plus "d'horloge technologique", et les qualificatifs qui caractérisent le mieux l'état de l'entreprise sont complexité, turbulence, incertitude. On note d'ailleurs avec C. AHAZARD et S. SEPARI (2001 : 4) « Des entreprises de plus en plus nombreuses, situées dans des zones géographiques très éloignées et très différentes, proposent des

produits assez similaires . On aboutit aujourd'hui à une mondialisation des échanges, des marchés autour des pôles qui forment des zones (Europe, Amérique, Asie, Afrique) d'où l'internationalisation de la concurrence ». En Afrique, comme partout dans le monde les entreprises se livrent à la concurrence sur tous les plans. Et c'est là qu'on peut trouver une réponse à la question posée plus haut.

Face aux multiples formes que peuvent prendre la concurrence, certaines entreprises en Afrique développent des stratégies, parmi lesquelles la gestion efficace et efficiente de leurs ressources humaines sans lesquelles il n'y a pas de développement. Il devient donc nécessaire à toute entreprise de pouvoir entretenir ces ressources humaines mieux de leur permettre d'acquérir et de développer des compétences nécessaires et bénéficier pleinement des innovations technologiques. Et c'est ce qui peut sans doute justifier une gestion prévisionnelle des carrières aujourd'hui.

En effet, le premier ouvrage en langue française, entièrement consacré à la GPRH, et présentant en plus, des méthodes et des éléments de doctrine, a été publié en 1972, La gestion prévisionnelle du personnel qui est l'œuvre du psychologue, P. JARDILLIER, consultant au CENTOR (centre d'études et d'assistance pour l'organisation humaine des entreprises).

Le souci de rationalité est toujours présent, en particulier à travers le concept intégré : la gestion est conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent.

Mais la "gestion prévisionnelle" s'accompagne d'une recherche d'un "management à visage humain". Ainsi, dans son avant-propos l'auteur écrit : « Les méthodes décrites dans ce petit livre sont pratiquées par les entreprises qui entendent rationaliser et systématiser ces possibilités d'allier le développement de l'homme à celui de l'entreprise ». Pour lui, l'objectif de la gestion prévisionnelle du personnel est "**la prévision des affectations individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des individus**" et c'est ce que vise la gestion des carrières puisqu'elle fait intervenir le salarié, le supérieur hiérarchique et le département des ressources humaines qui est l'instance qui représente l'entreprise sur ce volet. Si la gestion prévisionnelle du personnel est celle des individus, elle est précédée d'une démarche quantitative et collective qui porte sur les besoins et les possibilités.

Selon P. GILBERT (2003 : codex cesag) cette orientation de la GPRH a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leur carrière (c'est

pourquoi nous l'appelons gestion prévisionnelle des carrières). A l'époque l'argument était le suivant : "face à l'entreprise, le cadre poursuit des objectifs multiples. Il attend d'elle une rémunération, mais également des possibilités de se « réaliser » : un statut, une formation, etc. Les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières, plutôt que des emplois". Ceci est d'autant plus vrai que l'un des groupes cible de notre étude est en majorité des cadres de la banque il s'agit des chargés de clientèle qui peuvent devenir des chefs d'agence . D'où la justesse de cette assertion malgré l'incertitude dans laquelle évolue les entreprises de nos jours. Un exemple de gestion intégrée des cadres :

La gestion intégrée des cadres de MERLIN-GERIN

Dans le début des années 1970, MERLIN-GERIN S'efforce de donner un caractère intégré à sa gestion du personnel. Elle se consacre d'abord aux cadres. Une équipe de développement et formation des cadres apporte une aide à la hiérarchie dans ce domaine. Une commission de 12 à 15 dirigeants, nommée par le secrétaire général, se réunit régulièrement avec cette équipe, notamment pour actualiser les classifications de postes et proposer les personnes à promouvoir. Tous les postes ont été évalués et classés en dix niveaux, correspondant à une plage de salaire. Un entretien annuel de carrière est systématisé. De plus, des plans de carrière sont établis pour les cadres à haut potentiel et des plans de remplacements pour chaque poste.

Ces derniers sont actualisés chaque année. Le développement personnel sert de guide dans l'élaboration de plans de formation réalisés en application de la toute nouvelle loi de juillet 1971.

(Source : Laufer, Amado –Fishgrund et Trepo, 1978)

Ainsi, par cet exemple on voit bien que le pilotage de ces démarches est délicat parce qu'à travers elles, on crée un lieu de débat social qui n'existe pas dans les procédures habituelles de l'entreprise. Même si ce lieu n'est pas un lieu de négociation, encore moins de co-gestion sur l'organisation, c'est un endroit où l'on débat de questions de la compétence traditionnelle de l'employeur. C'est bien d'innovation sociale qu'il s'agit. Cela nécessite un apprentissage. Les acteurs impliqués dans ces réflexions doivent se positionner les uns par rapport aux autres . Au nom de qui parlent-ils ? En quoi sont-ils tenus individuellement ou collectivement par ce qui a été décidé ? Le statut du groupe et celui des conclusions de son travail doivent être soigneusement précisés.

A la différence de la gestion des effectifs, la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion des individus. Elle procède d'une recherche

anticipée d'adaptation des individus aux emplois de l'entreprise. Ses outils habituels sont la définition de fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement.

A la C B A O , la gestion prévisionnelle des carrières vise l'adéquation qu'il faut entre les compétences de l'agent , le besoin de l'entreprise et les souhaits de l'agent et l'ensemble conduira à anticiper les adaptations, réussir les mobilité, préparer l'employabilité des salariés.

Tout ce processus est fait à la suite d'entretien annuel d'évaluation qui est l'espace de dialogue entre salarié et son supérieur hiérarchique (n+1) sur les objectifs assignés et résultats atteint, les compétences prouvées et celles requises et la formulation des besoins de formation pour renforcer ses capacités.

La gestion prévisionnelle des carrières a son origine dans la période de plein emploi. Elle s'efforce de conjuguer satisfaction au travail et efficacité économique. Elle s'appuie sur les enseignements de l'école des relations humaines.

Même si aujourd'hui, le plein emploi n'est plus garanti pour tout salarié il est quand même nécessaire pour l'employeur qui vise la gestion stratégique de ses ressources humaines d'acquérir les salariés par le biais du recrutement, le développer par la formation et surtout pouvoir le retenir. Cette rétention passe le plus souvent par l'élaboration d'un plan individuel de carrière qui permettra au salarié de cerner la visibilité de son parcours professionnel dans l'entreprise ce qui le motivera encore plus. Ainsi donc, plus le personnel est qualifié, motivé, plus son rendement est positif.

La gestion de la carrière introduit une notion de dialogue entre le salarié et l'employeur ; le travailleur est en droit de s'exprimer sur son vécu quotidien dans ses tâches, ses aspirations son avenir, alors que l'employeur peut prendre en compte les aptitudes, les compétences et l'expérience que le salarié développe pendant son activité dans l'entreprise. Une synthèse comparative des conceptions de la GPRH nous paraît plus édifiante en ce qui concerne la revue de la littérature sur la gestion des carrières que nous pensons qu'elle n'est pas exhaustive :

Tableau 2 : Synthèse comparative des conceptions de la GPRH

Conception de la GPRH	Situation d'Emploi	Objectifs centraux	Théorie sous-jacente	Instruments Caractéristiques
Gestion Prévisionnelle des effectifs	Plein Emploi	Ajustements quantitatifs	Management scientifique	Modèle de simulation et d'optimisation
Gestion prévisionnelle des Carrières	Plein Emploi	Conjuguer satisfaction au travail et efficacité	Ecoles des relations humaines	Plan individuel de carrière
Gestion Prévisionnelle des Emplois	Crise de l'emploi	Eviter la situation de crise	Entreprise Citoyenne	Répertoire des métiers, cartes des emplois
Gestion Prévisionnelle des compétences	Crise de l'emploi	Développer l'employabilité dans et hors de l'entreprise	Modèle de production flexible	Référentiel des Compétence

Source : Patrick Gilbert, *Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence*.
(Codex Cesag2003)

Ces conceptions correspondent à des idéaux types. Le mélange des genres est fréquent. En outre, comme toujours en gestion des ressources humaines, les conceptions nouvelles n'ont pas donné lieu à l'éradication des précédentes. Ce que l'on observe aujourd'hui est plutôt une sédimentation des différentes conceptions. La dernière est plus prégnante que celles qui l'ont précédé, mais n'annihile pas celles-ci. Et c'est dans ce sens que Dimitri Weiss(2001 : 2) affirme qu'en matière « **de gestion des ressources humaines il n'y a pas de fin d'histoire** ».

II.3. Les approches théoriques sur la gestion des carrières

Essayer d'exposer les théories sur la gestion des carrières pour nous, c'est de présenter d'une part les différents courants de pensées théoriques sur celle-ci, et d'autre part l'apport de l' Ecole des Relations humaines à cette dernière.

Souvent, carrière et mobilité sont des notions chargées d'implicites forts. La carrière peut être définie comme une succession dans le temps des expériences professionnelles

d'une personne (Arthur M. B., et al 1989 ; in Loïc C., Francis G., Frédérique P., 2002 :328). Elle est généralement perçue positivement. La mobilité qui implique l'idée de changement, semble une notion davantage chargée de connotations négatives. Toutefois, les deux notions sont en interaction permanente lorsqu'on envisage leur gestion. Recourir à la gestion de la mobilité et à celle des carrières dans l'entreprise c'est implicitement reconnaître qu'il est utile, voire indispensable, d'assurer une certaine stabilité du personnel. C'est aussi construire une relation stable avec ses salariés. Mais décider de recourir en priorité à la main-d'œuvre disponible dans l'entreprise suppose que celle-ci soit mobile de façon à pouvoir s'adapter dans des délais raisonnables aux besoins de l'entreprise. Et toutes ces actions sont possible lorsque l'entreprise a recours à la structure interne pour satisfaire ses besoins en main d'œuvre.

Lorsqu'on parle de gestion des carrières dans une organisation, le plus souvent ce sont les trajectoires professionnelles des individus dans l'organisation dont il est question. Elles sont en effet nettement déterminées par des éléments d'environnement à la fois interne c'est-à-dire par les caractéristiques propres de l'organisation, et externe, relativement à des modèles sociétaux.

Les valeurs propagées dans l'entreprise ont également une importance en matière de mobilité. La culture de mobilité fait ainsi partie des éléments de différenciation des pratiques observées. Avec des facteurs tels que l'absence de syndicats, une politique sociale forte et la pression exercée par les employés, **la culture de mobilité permet d'expliquer l'implication des entreprises en matière de gestion des carrières.** « La mobilité, tant horizontale que verticale, est valorisée et constitue implicitement un critère d'évaluation du personnel. Cela crée une pression sur les salariés en les incitant à s'intéresser à tout ce qui touche à la mobilité. Celle-ci fait partie des règles du jeu de la réussite » (Wils T., Guérin G. 1993, in Loïc C., Francis G., Frédérique P., 2002 : 332). Les caractéristiques de l'entreprise de nature à dessiner des formes spécifiques de mobilité sont à rechercher également à un niveau plus global. Le modèle d'organisation du travail adopté par l'entreprise d'une part, et la culture de la structure sociétale dans laquelle elle évolue d'autre part, constitue des déterminants importants.

Il est des formes d'organisation du travail et des modes de management qui induisent des types spécifiques de cultures de mobilité. On peut ainsi distinguer trois modèles caractéristiques :

- Le modèle administratif,
- Le modèle baronnique,
- Le modèle technocratique.

Le modèle administratif est celui des grandes organisations, publiques ou privées, qui disposent d'une organisation par grades.

Le modèle baronnique est celui des organisations cloisonnées qui présentent des carrières limités au secteur opérationnel d'appartenance.

Le modèle technocratique correspond à une approche qui utilise la mobilité comme moyen de développement des individus, et qui détecte les meilleurs sur la base des performances réalisées dans des contextes différents. Il correspond à la démarche de détection et de valorisation des potentiels.

Ces trois modèles sont mieux expliqués dans le tableau de typologie des modèles de gestion des carrières. Le tableau suivant montre la typologie des modèles de carrières.

Tableau 3 : Typologie des modèles de gestion des carrières

Source : Gentil B., in Loïc C., Francis G., Frédérique P., 2002 : 333

	Enjeux	Principes	Acteurs privilégiés	Processus	Avantages	Inconvénients
Modèle administratif	<ul style="list-style-type: none"> -Garantie du service publique -Gestion de corps de fonctionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Accès par concours -Gestion par grades, indépendante des emplois -Obligation de mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Le cadre, candidat au concours -Faible poids de la hiérarchie -Contrôle paritaire -DRH : gestion des concours, contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> -Liste d'aptitude (anc+mérite) procédure spécifique d'avancement -Affectation selon grade et ancienneté -formation importante (adaptation aux postes) 	<ul style="list-style-type: none"> -Importante promotion interne -Gestion de carrière à long terme -importante mobilité -Forte tradition de formation interne 	<ul style="list-style-type: none"> -Rigidité des strates hiérarchiques -Concours privilégiant les aptitudes scolaires -Gestion des compétence difficile -Résultats et performance peu pris en compte
Modèle baronnique	<ul style="list-style-type: none"> -Faire face aux besoins de fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion de carrières décentralisés -Pas de processus formalisées -Priorité aux 	<ul style="list-style-type: none"> -Tout pouvoir aux responsables opérationnels -DRH recrute et gère les cas difficiles 	<ul style="list-style-type: none"> -Libre choix des opérationnels(recrutement, promotion , etc.) -Gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme 	<ul style="list-style-type: none"> -Carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance (sauf pour H.P.) -Pas d'anticipation ni gestion moyen terme -Entreprise « cloisonnée »

		compétences techniques	DG : cadres dirigeants et hauts potentiels			
Modèle technocratique	-Faire émerger un corps homogène de managers	-Pas de recrutement externe -Mobilité systématique des managers -Objectivité des choix -Respect des procédures -responsabilité de la hiérarchie	-Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres -DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers	-Evaluation formalisée (postes, performances, potentiels) -Préparation collective des décisions -Formation systématique au management	-Conformité :cohérence choix/décisions Systématisation :optimisation du potentiel de tous les cadres -Effort d'anticipation	-Culture très endogène -Procédures lourdes et contraignantes -Expertise et professionnalisation mal prises en compte

Cette typologie permet de comprendre que les pratiques de mobilité sont essentiellement déterminées par la nature des besoins de l'entreprise et de son système de GRH. Quelque soit le modèle de gestion des carrières il faut des outils pour le piloter.

Les outils de la gestion des carrières

Il y a deux types d'outils de la gestion des carrières : des outils de stimulation à l'initiative individuelle et ceux à l'initiative de l'organisation .

Les premiers visent à développer la motivation des salariés en faveur de la motivation. On peut citer les bourses de l'emploi, les cartes de métiers, les forums métiers les cellules d'orientation, etc.

Les deuxièmes sont conçus comme des aides à la décision, ils permettent à l'entreprise d'organiser la mobilité. On note dans ce cas, les démarches orientation métiers, les revues de personnel ou comités de carrières, les organigrammes de remplacement, les cellules de reconversion, les entretiens de démission.

A la CBAO, la gestion des carrières se fait à l'aide des organigrammes de remplacement. Elle consiste à imaginer, pour les postes clés de l'organigramme, les personnes susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans différentes circonstances à plus ou moins long termes. On procède de façon successive à partir du haut de l'organigramme, en examinant tous les postes de proche en proche de façon à favoriser une dynamique. Après la présentation de certains courants de pensée sur la gestion des carrières, il faut voir l'apport de l'école des relations humaines.

En effet, de la gestion du personnel à la gestion stratégique des R H, plusieurs théoriciens ont eu à marquer de leur empreinte l'histoire des organisations. Le dessein du modèle Taylorien (F. TAYLOR 1856- 1914) à travers l'organisation scientifique du travail (OST) a bien conduit à l'augmentation à la fois de la productivité et à la rétribution au mérite des ouvriers. Le modèle d'organisation du travail qu'il préconise, est rationnel puisque l'autorité s'exerce au travers de la science du travail. L'une des intentions les plus louables de Taylor à travers son œuvre, est d'avoir recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une plus grande prospérité et une paix sociale durable. C'est dans le même ordre d'idée que H. FAYOL (1841- 1925) a structuré son modèle de l'organisation Administrative du travail (OAT). Le modèle d'organisation, du travail qu'il préconise est rationnel puisque l'autorité s'exerce au travers la science du travail. Il soutient qu'il convient de procéder à une division rigoureuse du travail entre la conception et l'exécution.

Jusque là, le salaire des ouvriers est considéré comme l'élément sine qua non de la motivation des salariés. Il faut attendre les résultats des études de ELTON MAYO (1880- 1949)

au western Electric pour comprendre que ce sont plutôt l'attention et la considération dont ont bénéficié les ouvrières qui les ont conduits à mieux travailler. Le résultat issu de ces travaux a ouvert la voie au courant théorique de l'Ecole des relations humaines.

L'auteur qui a le plus marqué l'Ecole des relations humaine est sans doute DOUGLAS Mc GREGOR (1906- 1964). Il élabore à travers son ouvrage "**la Dimension Humaine de l'entreprise**" (Mac GrawHill, 1960) une véritable théorie de management, c'est à dire une manière de conduire les hommes. Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management ou de direction, et que par conséquent « nous sommes loin de nous rendre compte du potentiel que représente les ressources humaines recrutés dans l'entreprise » C. WYNE Les fiches de lecture de la chaire D.S.O. (D.Mc GREGOR : La dimension humaine de l'entreprise). Selon lui, les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guident leur conception du management. Il oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

A travers la théorie X, Mc grégor nie l'existence d'un potentiel humain. Elle admet les suppositions implicites concernant les modes de management et les systèmes de contrôle suivants : "L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter". Selon les dirigeants, l'individu moyen ressent la pénibilité au travail, qu'il n'est pas enclin naturellement à le faire. Les hommes sont considérés comme oisifs, le travail est vécu comme une contrainte. "les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts à la réalisation des objectifs organisationnels".

Ainsi, les individus ne travaillent que sous la contrainte extérieure et le contrôle. Les récompenses ne sont pas suffisantes pour les motiver, il est donc nécessaire de mettre en place un système de sanctions et de menaces.

"L'individu moyen préférera être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout". L'individu moyen répond dans un premier temps à l'accomplissement de ses besoins primaires : physiologiques mais également de protection et de sécurité. Cette supposition met en avant le comportement paternaliste de la direction ou du dirigeant face à des salariés qui ne savent pas se prendre en charge.

Il reconnaît qu'à l'aube des années 70, la dimension humaine de l'entreprise s'est incroyablement renforcée comparée aux années 20.

Les pratiques de la direction reposent sur un ensemble de valeurs beaucoup plus humaines, devenant ainsi une préoccupation de première importance pour la fonction de direction. Toutefois tout cela a été fait sans changer la nature fondamentale de la fonction de direction, et les suppositions de la théorie X perdurent.

Il propose alors une alternative, la théorie "Y" comme nouvelle théorie de mise en valeur des ressources humaines, dont la synthèse des assertions mettent en avant le rôle de la direction dans la découverte du moyen de réaliser le potentiel représenté par les ressources Humaines. Si celle-ci présente des problèmes (paresse, faible esprit d'initiative...), la cause est à rechercher dans les méthodes d'organisation et de contrôle : « **il n'y a pas de mauvais soldats, il y a de mauvais chefs** ».

Le tableau suivant présente les principes centraux d'organisation selon les théories

Tableau 4 : Principes centraux d'organisation :

La théorie "X"	La théorie "Y"
"Principe des échelons"	"Principe d'intégration"
- "Diriger et Contrôler par L'exercice de l'autorité"	- La création de condition telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise.

Source : C. WYNE Les fiches de lecture de la chaire D.S.O. (D.Mc GREGOR : La dimension humaine de l'entreprise) in site cnam

Le concept d'intégration et de contrôle personnel signifie que l'organisation atteindra ses objectifs économiques si des ajustements nécessaires sont réalisés à l'égard des besoins et des buts de ses membres.

En somme ce qui importe, disent les concepteurs du courant des relations humaines, ce sont les rapports à l'intérieur de l'entreprise et non la division mécanique du travail. La théorie Z de W. OUCHI peut nous être d'un apport édifiant ici.

Pour OUCHI, cette considération de l'élément humain dans l'obtention des meilleurs résultats devrait se sentir par :

- un investissement dans la formation du personnel ;
- le développement à long terme des relations de travail ;
- la considération des besoins sociaux, émotionnels et de la dignité des employés ;

- la participation du personnel à la prise de décision.

L'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail. Une telle organisation humaine renvoie à l'individu dans ses émotions, mais aussi au réseau complexe de relations entre individus et groupes dans l'usine.

Cette vision interactionniste des rapports humains et des relations sociales dans le monde du travail, constitue l'un des fondements de la théorie de l'école des relations humaines qui sera à l'origine de nouvelles expériences en matière de gestion du personnel, qui a considérablement évolué pour qu'on parle aujourd'hui de la gestion stratégique des R H. Le salarié passe plus de temps à son lieu de travail qu'à la maison, il faudrait le mettre dans un climat social le plus favorable possible pour garantir son épanouissement, indispensable pour l'atteinte des résultats attendus afin de se positionner et rester sur le marché.

Ainsi, l'organisation doit tenir compte de la prééminence du facteur humain, de la nécessité de satisfaire les besoins sociaux et d'accomplissement des individus (réalisation de soi et réalisation de son potentiel) pour accroître la productivité. C'est dans ce même ordre d'idée que s'inscrit la gestion des carrières des rédacteurs commerciaux et chargés de clientèle à la C B A O dont l'application tiendra compte de la direction par objectifs, la gestion des compétences, l'expression des salariés, l'entreprise apprenante pour l'aspect technico économique.

III - CONTEXTE DE L' ETUDE OU CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE

Notre étude a pour cadre la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale au SENEGAL

PRESENTATION DE LA C B A O

III.1. Historique

La Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale est la plus ancienne banque de l'Afrique de l'Ouest et sa création date de 1853. Elle a réalisé ses premières opérations sous le nom de « Banque du Sénégal ». Elle deviendra ensuite la « Banque de l'Afrique Occidentale », puis la « Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale », capitalisant une vaste expérience tant dans le domaine du financement des économies africaines que dans des opérations internationales, notamment du commerce intra-africain et avec le reste du monde.

Elle a de nouveau changé de dénomination en Janvier 1993 devenant la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale. Ce changement traduit la mutation récente de la banque ainsi que ses nouvelles ambitions dans le sens de la constitution d'un grand groupe financier à vocation régionale.

Il n'est cependant pas inutile de rappeler que la décennie qui suivit la création de la filiale sénégalaise fut douloureuse, l'environnement économique international s'est détérioré à la suite du second choc pétrolier. Une nouvelle période de sécheresse sévit, le coût des ressources se renchérit.

Une solution est trouvée aux problèmes de charges d'exploitation, cependant, le bilan de la banque reste lourdement compromis.

Pour palier la gravité de la situation, une politique de redressement appelée (Loi Ouatarra) fut adoptée par la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique Occidentale). L'Etat du Sénégal, dans le cadre d'une convention datée du 14 Septembre 1990, décide de prendre en charge les besoins complémentaires en capital.

Le capital fut doublé et conformément aux dispositions de la loi bancaire et dans le souci du respect des ratios prudentiels de la BCEAO.

C'est dans ce sens que l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la BIAO-Sénégal réunie le 25 Novembre 1993 a, par conséquent, décidé du changement de la dénomination de la banque à l'occasion de son 140^{ème} anniversaire.

C'est ainsi que ce changement, dans le souci d'une réelle continuité, a été effective en janvier 1993 avec la modification de la raison sociale de l'ancienne BIAO-Sénégal qui devient CBAO

(Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale), avec un nouveau capital porté à 9.000.000.000 FCFA. et les actionnaires sont :

Groupe MIMRAN	76%
Etat du Sénégal	9%
Autres Actionnaires privés	15%

III.2. Identité et mission

III.2.1. Identité

« Fondée en 1853. Société anonyme au capital de 9 . 000. 000.000.de francs CFA
R.C DAKAR NINEA 00153 142G3
SEGE SOCIAL : Place de L'INDEPENDANCE – DAKAR
E. F12- TELEPHONE (221) 839-96-96 – TELEX 21663/21803 - FAX (221) 823- 20-05 »

III.2.2. Mission

Dans un monde en perpétuelle mutation, le rôle d'une institution quelle qu'elle soit est de s'adapter aux réalités économiques .

En effet, avec le pléthore d'entreprises prestataires de services, des contraintes macroéconomiques nouvelles sont apparues à savoir une concurrence internationale accrue, des fluctuations plus marquées de la demande des attentes de différenciation des produits et services.

Ainsi, afin d'être compétitive sur le marché, l'heure est venue pour toute entreprise de donner une importance capitale à la qualité du service offert.

C'est dans cette optique . que la **CBAO** en tant qu'institution bancaire fait, des opérations de banque . d'épargne, de crédit et de la gestion des moyens de paiement, sa mission principale

III.3. Organisation et fonctionnement

III.3.1. Organisation

L'organisation de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale repose sur une structure en réseau composée de 260 agents permanents 121 agents intérimaires, 12 agences 10 bureaux. Ces hommes et ces femmes ont choisi de partager librement des valeurs sûres et intègres à savoir :

- le professionnalisme : c'est une exigence de compétence, de rigueur et d'expertise, d'amour du métier et du travail bien fait. Il implique l'écoute, l'imagination, l'innovation, l'anticipation . Il a pour objectif la satisfaction des clients, la prise en charge de leurs problèmes et la mise en œuvre de solutions originales et adaptées.

- l'esprit d'équipe : Il implique l'idée de conscience collective et signifie, en cela , la primauté de l'équipe et de l'entreprise sur l'ego. Il vise le triomphe du NOUS sur le JE, source de conflits et de climat social délétère. Pour la C B A O , cela consiste à échanger et s'entraider en vue du renforcement de la solidarité au sein des équipes, de la synergie entre les métiers et les établissements.
- la création de valeurs : Il va sans dire qu'on ne crée pas une banque pour faire de la philanthropie. Partant de cette hypothèse, la survie de la banque, son indépendance, sa croissance dépendent de sa rentabilité. L'agent de la banque est donc amené à se poser constamment cette question : qu'est-ce que mon geste quotidien peut apporter comme plus à la banque ?

Ces agents sont répartis en fonction de leur domaine d'activités dans les 11 départements que compte la CBAO.

Les départements comptabilité, ressources humaines et administration générale sont rattachés à la direction de l'administration et de la comptabilité (DAC). Cette dernière, ainsi que la direction juridique et fiscale, la direction informatique et la direction fiscale et participation, sont directement rattachées à la direction générale. Cependant, la direction juridique et fiscale couvre le département du même nom, mais aussi celui du recouvrement et contentieux et le département engagements, et cautions.

La direction des opérations à laquelle est rattaché le département monétique , en plus des directions clientèle entreprise, privée et institutionnelle et le département marketing est rattaché à la direction générale adjointe.

Les départements risque et communication sont rattachés à la direction générale de même que le contrôle général auquel le contrôle interne est rattaché.

EII.3.2. Le Fonctionnement

La direction générale (DG) Pilote les activités opérationnelles et administratives de la banque.

La Direction Générale Adjointe (DGA) a en charge l'exploitation de la banque. Elle supervise l'ensemble des services rendus à la clientèle.

Le Contrôle Général (CG) a en charge la vérification de la régularité et de la sincérité des opérations effectuées et participe à la maîtrise des risques quantifiables.

La Direction Clientèle Entreprise (DCE) est chargée du développement de l'activité commerciale de la CBAO sur le marché des entreprises tant du point de vue quantitatif que qualitatif. La direction doit également être en relation avec le département marketing, participer activement à la stratégie produite en ayant le souci d'innover et de rentabiliser ces derniers, de même que les services offerts.

La Direction des Opérations (DO) est chargée de l'exécution des opérations et du traitement des produits et services offerts par la banque à la clientèle en ayant le souci permanent de la qualité, de la rentabilité et de la fiabilité des prestations rendues.

La Direction Clientèle Privée et Institutionnelle (DCPI) est chargée du développement de l'activité commerciale de la CBAO sur le marché de la clientèle privée et institutionnelle tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

La Direction Juridique et Fiscale (DJF) est chargée de conseiller la Direction générale sur les aspects juridiques et fiscaux auprès de la clientèle.

La Direction Administrative et Comptable (DAC) est chargée, dans un souci de rentabilité permanent, de la mise à la disposition des structures de la banque de moyens humains, matériels et financiers adéquats en quantité et en qualité pour la bonne réalisation des missions.

Elle est également chargée de veiller à la fiabilité de la comptabilité de la banque et de la qualité de ses relations avec les autorités réglementaires.

La Direction Informatique (DI) est chargée de garantir une adéquation permanente entre les moyens de traitement de l'information et des besoins liés à l'activité.

La direction des risques (DR) est chargée d'analyser les risques liés aux dossiers de crédit. Les directions touchées par notre étude sont la DCPI et la D C E

III.4. Les activités

La CBAO est une institution bancaire qui a pour mission principale de faire des opérations de banque, d'épargne, de crédit et de la gestion des moyens de paiement. Elle a pour ambition de devenir un partenaire incontournable d'une part pour les africains originaires des pays membres de l'UEMOA quel que soit leur lieu de résidence et, d'autre part, pour les investisseurs opérant au Sénégal, quelle que soit leur origine.

C'est dans cette optique que la CBAO a développé des produits et services répondant à la demande et aux attentes des clients.

III.4.1. Produits et services bancaires

III.4.1.1. Produits bancaires

❖ Le compte épargne

Le compte d'épargne ou compte sur livret est un compte garantissant une rémunération des sommes épargnées par la production d'intérêts. Il est destiné à toute personne physique. Le solde minimum est de 50.000F CFA.

❖ Le compte chèque

Le compte chèque de la CBAO est destiné à recevoir les dépôts d'argent et à honorer les retraits du client tout en tenant une comptabilité très précise de ses différentes opérations.

Le compte chèque est ouvert aux personnes physiques pouvant disposer légalement d'un compte chèque et à toute personne morale à but non lucratif (club, comité, association).

❖ Le compte courant

C'est un compte de dépôt destiné à enregistrer les avoirs successifs accumulés par le client et les dispositions correspondantes qu'il en fait.

❖ Avenir logement (AVL)

AVL a été créé le 12-10-1994. C'est un produit permettant à toute personne physique dotée de la capacité juridique titulaire ou non d'un compte à la CBAO, de constituer une épargne préalable en vue d'obtenir un prêt pour acheter un terrain ou une villa, construire ou réaménager une maison.

❖ Dépôt à terme (DAT)

Le dépôt à terme est un placement fixe renouvelable, dont la durée minimale théorique est de 1 mois.

❖ **Le bon de caisse (BDC)**

Les Bons de caisse sont des titres de créances émis par la CBAO qui matérialise ainsi son engagement de payer à l'échéance du bon, le capital majoré des intérêts qui ne sont pas précomptés. L'échéance du bon est fixe, non reconductible mais renouvelable, avec une durée minimale de six mois et le capital minimum est de 1.000.000F CFA.

❖ **La carte épargne**

Créée le 10 Novembre 1993, la carte épargne est gratuite et permet de faire des retraits d'espèces 24h/24 ; 7j/7 dans les GAB de la CBAO avec un plafond de 200.000F CFA par semaine.

❖ **La Mastercard**

La Mastercard, mise en place à la CBAO en 1994, est une carte internationale de crédit acceptée par plus de 10 millions d'établissements de par le monde. C'est l'un des plus vastes réseaux mondiaux de moyen de paiement.

❖ **La Businesscard**

La Businesscard est une carte internationale de crédit pour l'entreprise avec une grande liberté d'utilisation au Sénégal et à l'étranger. Elle permet de régler les dépenses professionnelles, pour organiser les déplacements et pour faciliter la gestion des frais généraux de l'entreprise.

❖ **Le visa électron**

Mise en place à la CBAO en Août 2002, le visa électron permet de retirer de l'argent dans tous les guichets automatiques de banques affichant le logo visa..

III.4.1.2. Les services bancaires

❖ Infobank

Infobank, est le serveur vocal de la CBAO. Créé le 19 Décembre 1995, il permet à tous les clients, à partir d'un poste téléphonique, de consulter 24h/24 les informations nécessaires à la gestion de leurs comptes.

Le serveur donne des informations sur :

- le solde d'un compte,
- les cinq dernières opérations comptabilisées,
- la possibilité de recevoir par fax le relevé des 25 dernières opérations d'un compte,
- les produits et services de la CBAO,
- le cours des principales devises.

Le coût de la communication est de 200 FCFA par appel quelle que soit sa durée.

❖ Télébank

Créé le 21 Juillet 1995, télébank est un service de transmission de fichiers sur la base de la norme ETEBAC. Son objectif principal est de faciliter les échanges de données financières entre la CBAO et ses clients.

Il est accessible 24h/24 à partir d'une ligne de télécommunication, et d'un logiciel de transfert de fichier. Le coût de l'abonnement mensuel est de 20.000 FCFA.

❖ Vidéobank

Vidéobank, est un service de « banque à domicile » accessible à partir d'un terminal vidéotex : minitel, micro-ordinateur muni d'une carte d'émulation vidéotex. Tout client qui le souhaite peut, sur la base d'un contrat, devenir abonné au service vidéobank pour un abonnement mensuel de 15.000 FCFA hors taxe.

❖ Money Transfert : Western Union

Il a été mis en place pour la première fois au Sénégal par la CBAO le 24 Octobre 1995. C'est un service électronique de transfert d'espèces, permettant l'envoi de fonds partout dans le monde sans obligation pour le bénéficiaire de détenir un produit bancaire. Cependant, les frais d'envoi sont payés par l'expéditeur.

L'argent envoyé est disponible aux guichets de la CBAO un quart (¼) d'heure après l'opération grâce à la connexion qui relie la CBAO au centre informatique de Western Union à Brigeton.

III.4.1.3. Autres services

❖ La numérotation des cartons de signature

Après chaque ouverture de compte, les signatures des mandats et des mandataires sont scannées et disponibles dans le réseau CBAO en consultant Open Sign.

❖ Les opérations par fax

Pour permettre à la banque d'exécuter ses instructions reçues par fax, le client devra au préalable signer une lettre de décharge conçue à cet effet par la direction des engagements.

❖ Procuration par courrier

Toutes les procurations reçues par courrier doivent être dûment légalisées par l'autorité administrative de la localité du mandat, pour faire foi.

IV - SYNTHÈSE DES RAPPORTS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES

La C B A O au cours des exercices 2001 et 2002 a poursuivi sa forte progression, tout en améliorant la qualité de ses services.

C'est ainsi que d'un total de bilan de plus 150 milliards de francs cfa, la taille du bilan de la banque a progressé de plus 22 % sur l'exercice 2001 ; sur 2002, le nombre de comptes ouverts dans les livres de la banque dépasse aujourd'hui le seuil symbolique de 70 000 en progression de plus 13 % sur l'exercice 2001.

Cette croissance s'illustre également par la forte progression des dépôts qui se sont fortifiés en un an de près de 18 % à 152 Milliards de F CFA au sortir de l'année de l'année 2002.

Cette progression des dépôts a engendré celle du total du bilan de 16 % à près de 190 milliards de F CFA.

Parallèlement, le financement de l'économie n'a pas été absent de nos préoccupations durant ces exercices. En effet, tandis que l'encours global des crédits bancaires au Sénégal ne progressait que d'environ 8 %, celui des emplois de la banque s'affirmait de près de 24 % à plus de 94 milliards de F CFA à la fin 2002.

Sur le plan financier, l'activité de la C B A O se traduit par un renforcement des soldes intermédiaires de gestion ;

- produit net bancaire en progression de plus de 17, 5 % à 7 751 Millions de francs (M. F). CFA ;
- Résultat d'exploitation de 4510 M. F. en croissance de 90 %.

Quant au résultat net, il ressort à 2 321 M. Fcfa en 2002 contre 176 M. Fcfa en 2001 en dépit des efforts réalisés d'apurement définitif des comptes en suspens.

L'année 2003 verra la banque poursuivre ses efforts pour répondre mieux encore, aux attentes multiformes de sa clientèle et être à la hauteur des défis qu'elle doit relever dans l'avenir .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION, ANALYSE ET INTREPRETATION DES RESULTATS

I - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA C B A O

Avant de présenter les résultats de notre étude il serait intéressant d'exposer l'état de l'existant en matière de gestion des ressources humaines dans la banque en général et la gestion des carrières en particulier.

L1. L' état de l'existant en matière de gestion des ressources humaines.

-Les ressources humaines

Les nouvelles ambitions de l'entreprise dans ce domaine ont été déclinées et font l'objet d'un document de politique.

Le constat est le suivant :

La CBAO a connu régulièrement des mutations de sa direction générale, qui rendent difficiles une vision et un travail sur le moyen terme.

Les agents ont suivi de nombreux stages de formation. L'investissement en formation représente environ 3.8 % de la masse salariale. Ce qui montre une réelle politique de ressources humaines, même si pour la couverture à moyen et long termes par des ressources stables, l'entreprise est à 29 % par rapport au minimum de 75 % des normes prudentielles de la BCEAO .

Le personnel est composé de 260 agents permanents et 121 agents intérimaires. Le SYTBEP (Syndicat des Travailleurs de Banques et Etablissements Financiers) est le syndicat majoritaire dans l'entreprise.

-Le département des ressources humaines (DRH)

Le DRH existe en tant que département depuis 3 ans environ. L'image de marque du DRH est actuellement positive vis-à-vis du personnel et vis-à-vis de la direction. Le souhait est de le transformer en une direction à défaut d'y rattacher progressivement le service organisation dans sa partie procédure et réglementation, de même que le département administration.

Ce département poursuit une triple nécessité en matière de GRH qui est :

- Adapter les effectifs aux besoins ;
- Mettre en place une organisation du travail ;
- Valoriser le facteur humain.

Face à cette nécessité les activités du DRH de la banque se développent autour de cinq grands pôles :

1) L'administration du personnel qui s'occupe de la paie, la gestion des événements et positions, les données sociales, les relations avec les institutions (IPRES ,CSI) ; application de la législation, et le recrutement dont une partie est externalisée à un cabinet de recrutement.

2) La gestion des compétences qui part de l'évaluation des salariés pour savoir le renforcement des capacités nécessaires à leur donner pour mieux exercer leur fonction à travers la formation , la gestion des carrières , la rémunération, etc.

3) Les Etudes et développement

Ici c'est la participation à l'élaboration du budget, des tableaux de bord sociaux, à leur suivi, le conseil à la direction sur les prévisions à faire et décisions à prendre.

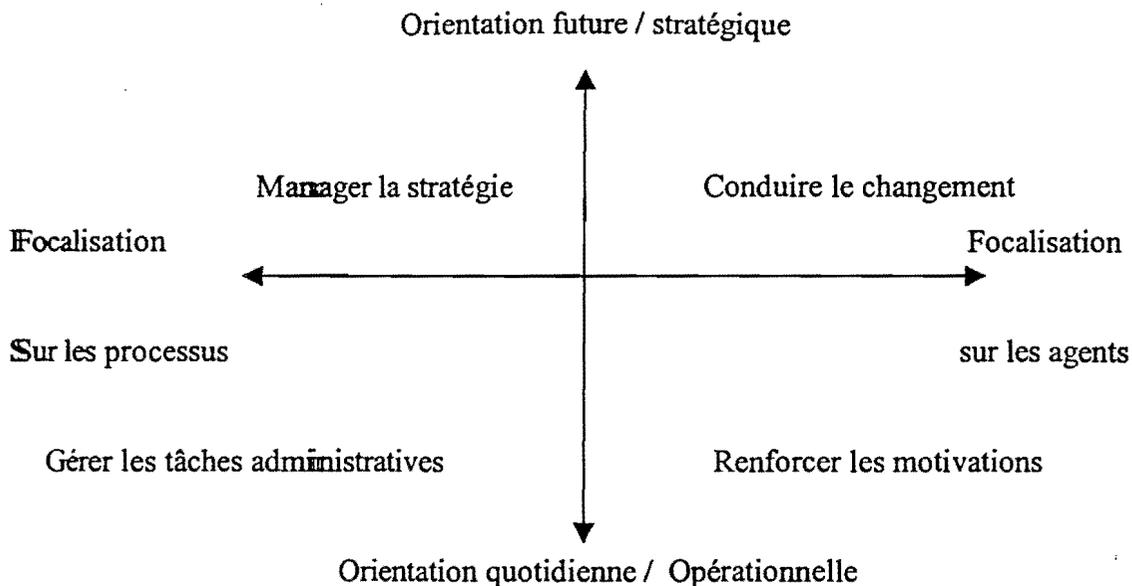
4) La régulation sociale

Le DRH tient par dessus tout, à l'entretien d'un bon climat social dans la banque, à la négociation avec les partenaires sociaux, à la gestion des litiges et conflits.

5) Les relations sociales

La santé, l'hygiène , la sécurité au sein de l'entreprise ; la communication interne et les œuvres sociales sont les différents points autour desquels se gère les relations sociales.

A travers le plan stratégique 2002 / 2004 avec un nouveau référentiel les grands points ci-dessus cités se résument en quatre grandes activités que nous avons schématisé en nous basant sur le modèle de YANN ULRICH.



Dans gérer les tâches administratives le département compte optimiser la qualité par rapport au coût de la gestion administrative en gérant l'agent de son entrée à sa sortie ; c'est-à-dire "veiller au quotidien à mettre les agents dans les conditions optimales de travail dans le respect de la législation sociale et des procédures en vigueur".

Dans manager la stratégie, le chef du DRH entend traduire la stratégie en des objectifs opérationnels à atteindre . Sur ces deux éléments le chef se focalise sur le processus au sein de la banque.

Pour conduire le changement, il faut à tout prix s'adapter aux évolutions, garantir la stabilité du corps social dans l'entreprise et, faire évoluer les mentalités malgré les résistances aux changements.

Le renforcement des motivations passe par un bon recrutement, une meilleur organisation du travail, la régulation sociale permanente, une rémunération par équité, et surtout une gestion des carrières pour les fidéliser à l'entreprise . Pour ces deux derniers points, ce sont les agents qui sont au centre de gravité des actions menées. Le chef du DRH a initié depuis plus d'un an une démarche de réactualisation des descriptions des emplois, qui devait tenir compte :

- de la spécificité de la banque;
- de l'évolution des métiers .

Elle devait permettre aussi :

- d'explicitier et de clarifier des règles du jeu;
- de faire refléter la réalité des activités ;

- de rendre visible la mobilité professionnelle ;
- de rendre visible la disponibilité des postes ;
- d'élaborer le plan pluriannuel de formation .

Pour ce faire , le chef de département R.H. de la CBAO demande un appui extérieur permettant de mener à bien le descriptif et c'est dans sa suite logique que notre étude est le bienvenu pour le département. L'état de l'existant en matière des G R H étant présenté, nous allons aborder le cas particulier de la gestion des carrières.

L.2. La gestion des carrières à la CBAO à travers l'évaluation et la formation

La gestion des carrières à la CBAO part des principes de la conception de l'emploi fondé sur le quantitatif et le qualitatif couplé d'une dimension humaine. L'objectif visé est l'adéquation entre les compétences de l'agent , la banque, et les souhaits de l'agent ; en vue d'anticiper les adaptations, réussir les mobilités, et préparer l'employabilité .

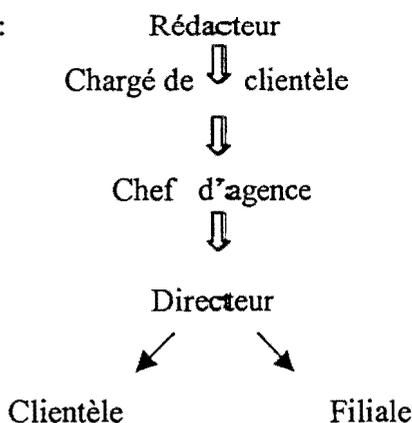
Elle a pour rôle de permettre une définition, la définition de fonction , et un système d'évaluation . Ce qui conduit à l'organisation et à la gestion de la mobilité interne et externe.

Les moyens par lesquels le département passe sont :

- le parcours professionnel ;
- le plan d'évolution professionnel ;
- la réorganisation ;
- la formation ;
- les opportunités.

Mais le plus important est de chercher à faire coïncider le parcours professionnel qui est le projet professionnel individuel au plan d'évolution professionnel qui est dans le cadre de la CBAO le plan d'évolution prédéfini.

Pour le Rédacteur par exemple son plan de carrière prédéfini au sein de la banque est le suivant :



Avec ce plan prédéfini on constate bien que les rédacteurs constituent les viviers des chargés de clientèles , et que les deux fonctions doivent s'exercer en complémentarité l'une l'autre pour la satisfaction des clients .

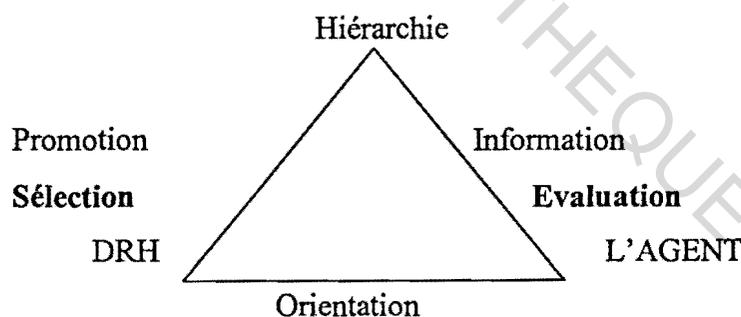
Le chef de département ressources humaines en affirmant gérer les emplois par les compétences , doit pouvoir dégager les compétences existantes et chercher à faire acquérir celles non détenues aux salariés si elle veut vraiment satisfaire les emplois par les compétences en passant par la gestion des carrières.

Les outils qu'elle utilise sont : **l'évaluation annuelle**, l'organigramme avec les différentes opportunités (c'est-à-dire déterminer les postes à pourvoir, le taux de couverture), **la cartographie des emplois** (existe pour certains emplois), **le tableau de bord des effectifs**, et **le dossier du personnel**.

Les acteurs de la gestion des carrières sont :

- la hiérarchie ;
- le DRH ;
- l'agent ;

L'interaction de ces trois acteurs peut se schématiser de la façon suivante :



Ainsi, la gestion des carrières à la CBAO est une fonction partagée c'est-à-dire la conjugaison des souhaits des agents, de la hiérarchie et du Département des Ressources Humaines. ; A travers les informations sur l'agent , son évaluation par son supérieur hiérarchique qui donne son avis , le recueil l'avis de l'intéressé, l'avis du DRH en présentant ce dernier sur le plan positif ou négatif s'il en a, et tout ceci sera soumis au Directeur général qui est celui qui prononce la décision finale.

Toutefois, la gestion des carrières devient une réalité pour un salarié lorsqu'il a été évalué et qu'on note une différence entre les compétences prouvées et celles requises pour tenir le poste qu'il occupe.

Alors la formation intervient pour que le salarié soit performant à ce poste.

Le point sur la gestion des carrières étant fixé, nous allons présenter brièvement comment l'évaluation et la formation interviennent dans cette gestion.

L'Évaluation

L'évaluation du personnel à la CBAO est un outil de gestion des ressources humaines de la banque. En effet, elle revêt plusieurs enjeux :

Enjeu stratégique : d'autant plus qu'elle permet la construction du plan d'évolution des agents, de l'entreprise et c'est à ce niveau qu'elle joue tout son rôle dans la gestion des carrières.

Enjeu économique : l'évaluation conduit le plus souvent à la prise de décision d'investir dans le développement des compétences qui relève des coûts importants, mais s'avère nécessaire pour l'entreprise en vue de rester compétitive sur le marché.

Enjeu pédagogique : elle est souvent l'occasion pour le supérieur hiérarchique de porter un regard sur les collaborateurs, et pour les autres, une façon de renforcer l'estime de soi, une image de soi qui sera l'élément déclencheur d'un changement dans le métier qu'on exerce.

Enjeu politique : elle donne des informations sur l'état et le potentiel de la banque qui permettra d'orienter les choix pour son évolution.

L'évaluation des agents vise plusieurs objectifs.

Les objectifs

L'évaluation du personnel à la CBAO vise les objectifs suivants :

- apprécier les performances des agents ;
- mesurer l'adéquation Homme/ poste ;
- dresser le bilan des activités ;
- fixer les objectifs d'action, de comportement
- évaluer les besoins en formation ;
- Améliorer la communication entre hiérarchie et agents.

Face aux objectifs l'évaluation du personnel joue plusieurs rôles .

Rôles

Pour le DRH l'évaluation permet de pouvoir gérer la rémunération au vu des résultats atteints par chacun et individualisant cette dernière (part fixe, part variable), de gérer les emplois par les compétences (la gestion des carrières) et de construire d'autres outils de gestion.

Pour l'évalué ça lui permet de connaître son appréciation par le supérieur hiérarchique, de connaître ses points forts et ses points faibles de clarifier son rôle et ses attributions, d'exprimer ses difficultés et ses souhaits, d'envisager la mutation ou la promotion, la formation, et de se sentir plus motivé.

Pour l'évaluateur, c'est l'occasion de mieux se découvrir c'est-à-dire, connaître les points forts faibles, d'éclairer les prises de décisions, d'améliorer la compréhension et la relation, d'informer et de motiver les collaborateurs et lui-même et de résoudre les litiges et dissoudre les éventuelles tensions.

Sa réussite nécessite des facteurs tels que la charte de l'évaluation, le guide d'entretien d'évaluation et surtout la formation des évaluateurs à l'évaluation car la non maîtrise de tous les aspects de l'évaluation entraîne à coup sûr des biais ce qui entachera l'objectivité qu'elle devait viser.

L'évaluation est un acte de management essentiel pour le directeur des ressources humaines ou celui qui a en charge les ressources humaines et constitue l'élément indispensable dans le processus de la formation.

La formation

La formation du personnel de la banque est faite dans toute sa dimension managériale. C'est une formation continue qui tient compte des besoins de formation des salariés de chaque direction vu les niveaux de perfectionnement souhaité ; elle vise deux finalités :

- à court terme, consolider l'existant ;
- à moyen et long termes, accompagner les changements.

Les objectifs de la formation continue en ce qui concerne les deux finalités sont :

- pour consolider l'existant il faut améliorer les performances, faciliter l'insertion professionnelle et progresser sur le plan individuel ;
- avec accompagner le changement, la formation continue va faciliter le changement organisationnel, pour développer les potentiels humains, faire évoluer les comportements des

agents ,les préparer à la mobilité et à l'employabilité par le biais de la gestion des carrières , et préparer les projets individuels.

Les moyens mis en œuvre pour le faire sont entre autres, le plan stratégique, la lettre de politique générale et la politique de gestion des ressources humaines .

La formation part de l'analyse des besoins en formation. Le besoin en formation peut être défini comme étant l'écart entre la compétence souhaitée, attendue d'un individu pour une activité donnée et la compétence réelle que possède cet individu ; lequel écart peut être comblé par le moyen de la formation. Dans la pratique , au sein de l'entreprise deux outils permettent de les recenser, il y a la fiche d'évaluation annuelle et la fiche appelée grille de recensement des besoins en formation que chaque agent remplit, le soumet à son supérieur hiérarchique pour approbation ; et le transmet au département des ressources humaines.

C'est sur ces deux documents que se base le chef du département des ressources humaines de la banque après un long processus, en ayant à l'esprit les moyens qui sont :

- le plan stratégique ;
- la lettre de politique générale ;
- et la politique de Gestion des Ressources Humaines ;
- il élabore le plan de formation dont les points importants sont : le budget de la formation et les actions de formation.

Le budget de la formation de la CBAO en 2001 est de 4,20% et en 2002 de 4,44% de la masse salariale. Or l'obligation veut que l'on consacre 3% de la masse salariale à la formation des salariés. L'augmentation de la norme requise du budget de formation montre l'importance que la banque accorde à la formation des agents dont les moyens sont :

- les offres de formation ;
- le centre de documentation ;
- le réseau de correspondants ;
- l'Internet.

Les acteurs qui interviennent dans la chaîne de formation sont :

- les agents ;
- l'encadrement de la banque ;
- le département des ressources humaine ;
- les organismes de tutelle et associations ;
- Les organismes de financement ;
- les correspondants.

Ces différents acteurs autour de la formation continue du personnel de la banque montre que pour acquérir, conserver, développer et valoriser les compétences dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs d'exploitation et ses objectifs stratégiques, la CBAO a, à optimiser les ressources qui sont à sa disposition en interne et à l'extérieur.

Certes, la formation n'est pas une fin en soi puisqu'elle n'est pas l'unique solution pour le renforcement des capacités des salariés d'une entreprise mais un moyen privilégié pour gérer :

- les performances ;
- les compétences ;
- les emplois ;
- la motivation surtout :

Dans le cas particulier des rédacteurs commerciaux et des chargés de clientèle l'entrée que la banque privilégie est celle de la gestion par les compétences qui entraînera les autres éléments à sa suite. Le concept traditionnel de carrière est démodé et la situation actuelle pose des problèmes inédits de l'évaluation. Les carrières ont changé parce qu'elles s'inscrivent dans un contexte dynamique, et parce qu'elles impliquent un développement continu qui concerne les compétences individuelles. Il y a peu de temps encore, l'expérience passée, la sienne et celle des autres ayant suivi le même type de formation représentaient une source solide de référence pour planifier et prévoir sa carrière. Ce n'est plus vrai : les bouleversements du monde économique, la rapidité du progrès technique créent de nouvelles opportunités et tarissent des voies de carrières traditionnelles. Le passé n'est plus un bon guide pour l'avenir et seuls ceux qui ont conscience de ce dynamisme et savent s'y adapter ont des chances de « faire carrière »

D'une manière générale, un « contrat psychologique » se crée entre un individu et l'organisation ; il s'agit d'un contrat d'intérêt mutuel, qui doit être renégocié au fur et à mesure que l'environnement économique et technologique de l'organisation lui impose des stratégies nouvelles donc, des besoins en compétences différentes. Dans ce contexte, la carrière devient la suite des étapes qui résultent de ces négociations successives.

De ce fait, les organisations en viennent actuellement à considérer différemment le développement des individus. Avec l'idée que l'acquisition de nouvelles compétences représente à la fois une nécessité pour l'évolution de la carrière individuelle et une obligation pour l'entreprise qui doit être capable de constamment remodeler et distribuer son stock de compétences en fonction d'objectifs en évolution rapide. Mais la gestion de ce développement des compétences n'a plus rien à voir avec la manière dont on a conçu pendant des années la

formation des adultes. Il s'agissait, auparavant, d'enseigner au personnel actif des connaissances nouvelles au cours de périodes de formation qui étaient autant de parenthèses se situant en dehors du contexte du travail. Alors que actuellement, l'idée s'impose de la possibilité – de la nécessité – d'un développement individuel continu par l'activité professionnelle elle-même.

A partir du moment où la relation entre l'individu et l'organisation se concrétise par une gestion dynamique des carrières fondée sur la négociation entre les besoins stratégiques et les capacités d'évolution individuelles, il devient nécessaire pour l'organisation, de formuler ses besoins, et pour l'individu de savoir si (ou elle) est capable de les satisfaire. La gestion de la carrière répond alors à deux impératifs simultanés : pour l'organisation, évaluer les compétences actuelles de chacun et anticiper les compétences dont elle va avoir besoin ; pour l'individu, faire le point des compétences acquises et de la capacité à en acquérir d'autres, donc gérer sa carrière en cherchant des expériences professionnelles qui représentent des occasions de développement, et qui tiennent compte de l'évolution des stratégies organisationnelles. D'où le management de la performance par les compétences que vivent de nos jours beaucoup d'entreprises. Ce management de la performance par les compétences fait le lien constant entre les performances à attendre, la contribution de chacun et la mise en synergie des compétences individuelles. Ainsi gérer les entreprises en s'appuyant sur le management par les compétences des salariés devient un atout stratégique.

L'évaluation acquiert donc un nouvel objectif. Elle est nécessaire à l'individu pour gérer sa carrière, - ou plutôt les négociations lors des entretiens d'évaluation qui vont lui permettre de la gérer. Puisque aujourd'hui il faut dire : "mon passé professionnel a prouvé que je maîtrisais telle ou telle mission dont j'ai été chargée, donc que j'ai acquis telle ou telle compétence. Quelle autre compétence utile suis-je capable d'acquérir à travers des expériences et des responsabilités nouvelles" ? Telles sont les questions que doit se poser chaque salarié qui veut faire carrière dans une entreprise donnée.

L'état de l'existant en matière de gestion des ressources humaines d'une part et en matière de la gestion des carrières d'autre part étant décrit, il nous faut maintenant présenter les résultats de notre étude.

II – PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS

II.1. Présentation des résultats

Les entretiens nous ont permis d'élaborer les référentiels des activités / métier, de compétences après une synthèse des réponses recueillies auprès des salariés .

Il nous semble nécessaire d'expliquer chaque rubrique que comporte les référentiels d'activités/métier et de compétences pour une meilleure compréhension du travail.

Pour le référentiel des activités on a : le métier , la mission, les activités ou tâches principales , les pré- requis et la progression dans le métier.

-Le métier est le regroupement de situations professionnelles et d'activités présentant suffisamment de caractéristiques communes pour pouvoir être prises en charge par un même individu.

- la mission : elle représente ce qui confié à la personne.

- Les activités professionnelles sont l'expression de ce qui doit être fait avec les moyens et ressources mis à la disposition pour faire face aux situations professionnelles que rencontrent la personne.

- Les pré- requis indiquent les conditions d'entrée dans l'emploi ou les conditions particulières d'exercice de l'emploi . Ce sont les connaissances que l'individu détient déjà là à son entrée dans le métier, c'est-à- dire les "déjà là".

- la progression dans le métier ici sous entend les niveaux(débutant, confirmé, expérimenté). Et la progression dans la dite filière.

Les rubriques étant expliquées nous allons présenter le référentiel des activités/métiers du rédacteur commercial, du chargé de clientèle et du chef d'agence.

Rédacteur commercial

DESCRIPTION DE L'EMPLOI

CLASSIFICATION CATEGORIELLE : en général classe III ou IV

Supérieur hiérarchique direct : Chargé de clientèle

Collaborateur(s) direct(s) : Rédacteur, chargés de clientèles

Mission : Servir d'appoint à l'équipe des chargés de clientèle dans la gestion physique des Dossiers de crédit

Activités principales	Réalisées	Non réalisées
<p>A1 Assurer la gestion administrative des dossiers de crédit</p> <p>a) codifier les autorisations de crédit</p> <p>b) Initier les pièces comptables de mise en place des crédits</p> <p>c) Dépouiller et analyser les états financiers de la clientèle DCE</p> <p>A2 Assister quotidiennement le chargé de clientèle</p> <p>a) Suivre les crédits de gestion manuelle (crédit bail, crédit de règlement)</p> <p>b) Tenir les fiches de suivi du portefeuille escompte</p> <p>c) Préparer les courriers et notes aux différents services de la banque</p> <p>d) Traiter les demandes de renseignements commerciaux</p> <p>A3 Administrer les services télématiques</p> <p>a) Traiter les demandes de connexion</p> <p>b) Traiter les réclamations</p> <p>c) Assurer le suivi des services télématiques</p> <p>e) Dresser les états de prélèvements mensuels de la clientèle éhonnée</p>		

Pré - Requis :

Bac + 4 en gestion et/ ou en marketing, et /ou finances

Expériences professionnelles dans le domaine des opérations bancaires souhaitées

Progression dans le métier :

Rédacteur commercial – chargé de clientèle – chef d'agence

CHARGE DE CLIENTELE

DESCRIPTION DE L'EMPLOI

CLASSIFICATION CATEGORIELLE : CLASSE IV ou V

Supérieur hiérarchique direct : Directeur de la clientèle entreprise

Collaborateur(s) direct(s) : Rédacteur commercial

MISSION : Gérer et entretenir le fonds de commerce pour la satisfaction des clients

Activités principales	Réalisées	Non réalisées
<p>A1 Gérer la clientèle</p> <p>a) Traiter les dossiers des clients avec les instruments d'analyse, états financiers, carte de mouvement etc.</p> <p>b) Traiter les réclamations de la clientèle (recueillir et orienter vers les services concernés)</p> <p>c) Suivre le traitement des réclamations dans les délais acceptables</p> <p>d) Conseiller la clientèle</p> <p>e) Susciter les besoins des clients</p> <p>A2 Développer le fonds de commerce</p> <p>a) Collecter des ressources auprès des agents économiques excédentaires</p> <p>b) recueillir des informations sur les clients existants et ceux vers qui on va prospecter</p> <p>A3) visiter les clients</p> <p>a) Prospecter la base de clientèle</p> <p>b) Arbitrer constamment sur les financements, (entre les virements prioritaires ou autres).</p>		

Pré-Requis :

Bac + 4 en finance et / ou en gestion et / ou en comptabilité

Expériences professionnelles : 2 à 3 ans dans l'analyse des dossiers de crédit

Progression dans le métier :

Rédacteur commercial – chargé de clientèle – chef d'agence ou chef de département

CHEF D'AGENCE

DESCRIPTION DE L'EMPLOI

Classification catégorielle : CLASSE V

Supérieur hiérarchique direct : le directeur adjoint de la DCPI ou directeur de la DCE

Collaborateur(s) direct(s) : les caissiers, les agents de guichet, adjoint chef d'agence,

Mission : Entretenir le portefeuille client de l'agence et le développer.

Activités principales	Réalisées	Non réalisées
<p>A1 gérer les ressources humaines, matérielles et financières de l'agence</p> <p>a) Veiller à la rationalisation des moyens mis à sa disposition</p> <p>b) Coordonner les activités des agents de toute l'agence</p> <p>c) Procéder au suivi des relations avec le siège</p> <p>d) Arbitrer les compte en dépassement</p> <p>e) Gérer la trésorerie de l'agence</p> <p>A2 Assurer la responsabilité administrative de l'agence</p> <p>a) Former ses collaborateurs</p> <p>b) Veiller à l'application des procédures</p> <p>c) Evaluer les agents</p> <p>d) S'assurer de la régularité des signatures</p> <p>A3 Développer l'agence</p> <p>a) Collecter l'épargne</p> <p>b) Superviser la préparation des dossiers du crédit</p> <p>c) Préparer les dossiers à soumettre au comité de crédit</p> <p>d) Visiter les clients</p> <p>e) Prospecter la clientèle</p> <p>f) Vendre les produits de la banque</p>		

Pré-Requis :

Bac + 4 en gestion et/ou comptabilité, et/ou en analyse financière

Avoir des expériences professionnelles de 3 à 5 ans dans le métier de banque.

Progression dans le métier :

Charge de clientèle – Chef d'agence – Directeur de crédit ou du réseau, ou Chef de département.

Le référentiel des activités métiers des groupes cibles ainsi présenté voyons ce qui en est de leur référentiel de compétences .

Le référentiel de compétences

En ce qui concerne les compétences il y a : celles techniques (connaissances, méthodes savoir- faire), d'organisation , relationnelles sociales managériales et d'adaptation.

Les compétences techniques sont constitutives des métiers en tant que tels. Elle se subdivisent en trois grandes catégories : les connaissances, les méthodes et les savoir- faire liés à l'expérience.

Les connaissances : constituent la base sans laquelle les salariés ne peuvent pas travailler ; en d'autres termes, elles constituent la base indispensable à l'esprit de service.

Les méthodes et procédures : sont les basiques du métier, ils enclenchent le lien avec les situations concrètes. Elles invitent à pratiquer , exprimer, appliquer.

Les savoir-faire : sont en fait (les habiletés, les tours de main, les expertises) acquis au fil de l'expérience professionnelle .

Le référentiel de compétences traduit les savoir-faire majeurs issus de l'expérience en sachant que la relativité de la formulation ne doit pas empêcher le travail d'identification .

Les compétences d'organisation

Ici il s'agit de développer une compétence sur l'organisation , et non développer une compétence dans l'organisation. Mieux, comment le salarié s'organise dans son travail et celui des autres .

Les compétences relationnelles, sociales et managériales

Il s'agit de la manière dont une personne « appréhende » son mode de conduite face à un environnement donné : en d'autres termes, c'est la manière dont un individu se conduit socialement face aux multiples réalités professionnelles. Elles ont des caractéristiques particulières, elles s'acquièrent, s'accroissent, se travaillent et se concrétisent en situation , internes ou externe. Elles sont liées à trois manières de se situer : l'autonomie, la prise de responsabilité, la communication .

Les compétences d'adaptation

L'adaptation est liée à la capacité à améliorer à transformer l'existant l'environnement ; la capacité à remettre en cause et à modifier ses méthodes de travail ; et la capacité à capitaliser et à transférer des savoir- faire à d'autres .

En somme ce sont ces champs de compétences qui constituent le référentiel de compétences d'un agent ou d'un salarié . Toutefois, les compétences techniques sont constitutives

des métiers en tant que telles et diffèrent d'un métier à un autre. Il y a donc lieu de les repérer systématiquement.

Les compétences (organisationnelles, relationnelles et d'adaptation) sont dites transversales car elles peuvent être semblables d'un métier à l'autre et dépassent la spécificité de chaque métier.

La réalisation de référentiels métiers /compétences favorise à coup sûr la formalisation de compétences transversales, soit par niveau hiérarchique (cadres, non cadres), soit par niveau de classification, soit stratégiquement pour l'entreprise.

Dans notre cas ici, elle favorise la formalisation de compétences transversales par niveau hiérarchique et par niveau de classification. Le référentiel de compétences transversales permet également d'harmoniser les formations qui traitent de l'organisation, du relationnel et de l'adaptation.

Comme pour le référentiel des activités/ métiers nous allons pour ce faire présenter le référentiel de compétences du rédacteur commercial, du chargé de clientèle, et enfin celui du chef d'agence

Le référentiel de compétences lié au métier de Rédacteur commercial à la CBAO

N1 : aucune maîtrise

N3 : maîtrise toutes les situations

N2 : maîtrise des situations courantes

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

Connaissances	N1	N2	N3	N4	Commentaires
C1 : connaître les logiciels indispensables de la banque					
C2 : connaître le droit des affaires					
C3 : connaître l'analyse financière, le contrôle de gestion, et la comptabilité					
C4 : connaître les types d'engagements et cautions					
C5 : connaître les différents types de crédits et leur mode de traitement					
C6 : connaître le marché monétaire et l'environnement économique (secteur formel et informel)					

Méthodes (être capable de)

M1 : maîtriser la segmentation des tâches administratives					
M2 : utiliser les diverses formes de sûretés					
M3 : utiliser les techniques d'analyse financière et comptable					
M4 : maîtriser la gestion des crédits					
M5 : maîtriser les techniques d'étude de projet					

Savoir-faire lié à l'expérience (être capable de)

SF1 : vérifier les accords de crédits					
SF2 : développer un sens critique d'analyse des dossiers					
SF3 : appliquer les règles de ratio et de gestion des crédits					
SF4 : traiter les dossiers dans les délais					
SF5 : Faire une étude de projet					

Compétences d'organisation (être capable de)

O1 : ordonner les dossiers par chargé de clientèle					
O2 : organiser les tâches selon les priorités					

Compétences relationnelles (être capable de)

R1 : travailler en équipe					
R2 : transmettre et de recueillir les information nécessaires auprès des différents services de la banque					

Compétences d'adaptation (être capable de)

A1 : s'adapter aux différentes méthodes de travail des Chargés de clientèle					
A2 : gérer la pression liée aux tâches					
A3 : s'adapter aux nouveaux outils de travail					

CSAIG - BIBLIOTHEQUE

Le référentiel de compétences lié au métier de chargé de clientèle à la CBAO

N1 : aucune maîtrise

N3 : maîtrise toutes les situations

N2 : maîtrise des situations courantes

N4 : maîtrise totale de la compétence et
transmission

Connaissances	N1	N2	N3	N4	Commentaires
C1 - connaître l'outil informatique					
C2 - connaître les logiciels indispensables de banque, en général					
C3 - connaître les procédures d'analyse financière, et de gestion d'entreprise					
C4 - connaître les règles prudentielles édictées					
C5 - connaître le droit des affaires					
C6 - connaître les procédures liées aux risques					
C7 - connaître l'environnement économique et les produits de la Banque					
C8 - connaître l'environnement des autres banques concurrentes dans leurs divers aspects					
C9 - connaître le fonctionnement administratif de la banque					
C10- connaître les approches de négociation					

Méthodes (Etre capable de.)

M1 : maîtriser les logiciels professionnels (T D C SAGE, SA A R I et autres bancaires)					
M2 : maîtriser les techniques d'analyse financière					
M3 : maîtriser les techniques de détection des besoins de la clientèle					
M4 : maîtriser les techniques d'évaluation du risque					
M5 : conduire des entretiens					
M6 : appliquer les techniques de résolution des problèmes					
M7 : Maîtriser les réseaux d'information					

Savoir- faire lié à l'expérience (être capable de)

Sf 1- analyser et de diagnostiquer les besoins de la clientèle					
Sf 2 - convaincre la clientèle (vendre les nouveaux Produits)					
Sf 3 - consolider les relations entre les clients et la banque					
Sf 4 - saisir les opportunités					

Compétences d'organisation (être capable de)

O1 - hiérarchiser les problèmes à résoudre					
O2 - organiser et de planifier les visites clients					
O3 - faire des suggestions à son n-1					

Compétences relationnelles (être capable de)

R1- créer et d'entretenir les relations de confiance envers les clients					
R2 - courtoisie envers les clients					
R3 - écouter les clients avec attention					
R4 - orienter les clients selon leur difficulté					

Compétences d'adaptation (être capable de)

A1 - s'adapter avec réactivité aux priorités en fonction des exigences					
A2 - travailler sous pression					
A3 - se former et de s'informer					

Le référentiel de compétences lié au métier de chef d'agence à la CBAO

N1 : aucune maîtrise

N3 : maîtrise toutes les situations

N2 : maîtrise des situations courantes

N4 : maîtrise totale de la compétence

et transmission

Connaissances	N1	N2	N3	N4	Commentaires
C1 : connaître l'outil informatique, le progiciel bancaire et ses annexes					
C2 : connaître les procédures de gestion des entreprise et l'analyse financière					
C3 : connaître les procédures liées au marketing de la banque					
C4 : connaître le droit des affaires et la fiscalité					
C5 : connaître le management des Hommes					
C6 : connaître tous les produits offerts par la banque et leurs divers aspects					
C7 : connaître les techniques de négociation					
C8 : connaître la stratégie à moyen et long terme de la banque					
C9 : connaître les règles prudentielles édictées					
C10 : connaître toutes les procédures liées au risque					

Méthodes (être capable de)

M1 : maîtriser les logiciels professionnels (progiciel banque, TDC bank-office, lotus note, Power Point)					
M2 : maîtriser les réseaux d'information					
M3 : maîtriser la conduite d'entretien d'évaluation et de négociation					
M4 : maîtriser les techniques d'évaluation d'un agent					
M5 : maîtriser les rubriques liées à la culture d'entreprise de la banque					
M6 : maîtriser le mode des investissements					
M7 : maîtriser la fiscalité du Sénégal					
M8 : maîtriser les secteurs, projets économiques et financiers du Sénégal et de la sous région					

Savoir- faire lié à l'expérience (être capable de)

Sf1 : manager une équipe					
Sf2 : apprécier le risque clientèle selon les états financiers et le fonctionnement des comptes					
Sf3 : développer l'approche clientèle					
Sf4 : contrôler et de vérifier les mouvements des comptes clientèle					
Sf5 : saisir les opportunités qui peuvent se présenter					
Sf6 : analyser et de diagnostiquer les besoins de la clientèle					

Compétences d'organisation (être capable de)

O1 : bâtir l'organisation de l'agence et d'identifier les rôles propres à chacun					
O2 : motiver le personnel					
O3 : hiérarchiser les priorités					
O4 : déléguer certaines tâches					

Compétences relationnelles (être capable de)

R1 : développer une bonne capacité d'écoute					
R2 : prendre des décisions de manière participative					
R3 : développer la courtoisie et la patience face aux clients					
R4 : concilier les relations au sein de l'équipe					

Compétences d'adaptation (être capable de)

A1 : faire évoluer ses propres méthodes de travail					
A2 : supporter les pressions et se maintenir en toute circonstance					
A3 : accompagner les changements et s'adapter aux nouvelles réglementations et procédures (CBAO - BCEAO - Etat du Sénégal)					
A4 : former l'équipe, se former et s'informer					

II.2. ANALYSE DES RESULTATS

Avant de procéder à l'analyse il nous faut d'abord décrire les résultats obtenus

II.2.1. Description

Lorsque les référentiels de compétences ont été élaborés et validés par le comité de validation, nous les avons soumis aux supérieurs hiérarchiques des concernés pour qu'ils nous indiquent le niveau de maîtrise de chacun.

Le dépouillement nous a permis de faire les constats suivants : aucun titulaire de ces postes n'est au niveau 1, certains sont concentrés entre le niveau 2 et 3 et d'autres au niveau 4. Ce qui nous a permis de sélectionner six référentiels de compétences des chargés de clientèle sur les douze qui existent. Leur choix a été fait de façon raisonnée ;

les quatre (04) rédacteurs de façon systématique, et quatre (04) des douze chefs d'agence, qui sont retenues selon leur ancienneté et leur niveau de maîtrise des compétences. D'où l'établissement du référentiel de référence pour chacun des groupes. L'intérêt de ces référentiels de référence est qu'ils deviennent le support indispensable à consulter en matière de recrutement, et plus précisément, dans notre cas ici à gérer la mobilité dans cette filière professionnelle au sein de la banque.

Ainsi, on peut dire que la carrière dans cette filière professionnelle se gère alors par les compétences prouvées. Et pourquoi par les compétences ? Peut-on se poser comme question.

Le référentiel des activités/métiers, est l'expression de ce qui doit être fait avec les moyens et ressources mis à disposition pour faire face aux situations professionnelles que rencontrent la personne, nécessite des compétences. Les dites compétences sont décrites à travers le référentiel de compétences. Il arrive qu'on constate une différence entre les compétences requises et les celles prouvées par celui qui a en charge la mission que vise le métier. Le simple énoncé de la compétence en termes d'activités prescrites n'est pas suffisant pour rendre compte de la compétence souhaitée. D'où la nécessité de gérer les compétences pour plus d'opérationnalité dans l'organisation du travail en vue de rester compétitif sur le marché.

Alain MEIGNANT (1997 : 73) nous l'a plus ou moins explicité lorsqu'il définit la gestion par les compétences comme suit :

« Gérer les compétences, c'est donc agir simultanément sur le développement des savoirs individuels, sur la valorisation des savoirs acquis, y compris ceux qui n'étaient éventuellement pas utilisés dans les postes occupés, et sur l'organisation du travail pour que les personnes soient effectivement en situation d'exercer cette compétence ». Dans la sidérurgie, un accord

paritaire, A CAP 2000. définit depuis 1991 la compétence comme « un savoir-faire opérationnel validé ».

Cette définition a le mérite de bien décrire les composantes de cette notion : savoir-faire (ce que la personne est capable de réaliser plus que ce qu'elle connaît de façon académique), opérationnel (c'est-à-dire mis en œuvre dans la pratique), validé (c'est-à-dire reconnu par l'entreprise et payé comme tel). La notion de compétence est donc porteuse d'une dynamique très forte de transformation des organisations du travail et donne un contenu très concret à la notion des « Ressources Humaines ».

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion des emplois. Cela englobe enfin la prise en compte des départs.

Dans le cas particulier de la banque la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation, notamment) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation. Le système doit permettre de mesurer la contribution et de garantir un lien avec la rétribution. Le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité. Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

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

C'est à partir de cela que seront alors dégagés :

- les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel ;

- les progrès à réaliser par l'intéressé devra être préparé pour l'accèsion à des nouvelles fonctions adaptées à des possibilités.

Les objectifs de l'appréciation en ce qui concerne la gestion des carrières retracent mieux notre démarche pour le cas précis de notre étude. Du référentiel compétences de référence du chef d'agence et du chargé de clientèle on a établi pour ceux sélectionnés le type d'apprentissage qui leur sont indispensables pour qu'ils soient prêts à occuper réellement le poste avec les compétences requises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le Référentiel compétences de référence lié au métier de rédacteur à la CBAO

	N1	N2	N3	N4
Connaissances		1		
C1: connaître les logiciels indispensables de la banque		2	3	
C2: connaître le droit des affaires		4		
C3: connaître l'analyse financière, le contrôle de gestion		1	3	
C4: connaître les types d'engagements et cautions		4		
C5: connaître les différents types de crédits et leur mode de traitement		1	3	
C6: connaître le marché monétaire et la vie économique (secteur informel et formel)		3	1	
Méthodes (être capable de)				
M1: maîtriser la segmentation des tâches		4		
M2: utiliser les divers formes de sûretés		2	2	
M3: utiliser les techniques d'analyse financière et comptable		1	3	
M4: maîtriser la gestion des crédits		2	2	
M5: maîtriser les techniques d'étude de projet		3	1	
Savoir-faire lié à l'expérience (être capable de)				
Sf1: vérifier les accords de crédits			3	
Sf2: développer un sens critique d'analyse des dossiers		2	2	
Sf3: appliquer les règles de ratio et de gestion de crédit		2	2	
Sf4: traiter les dossiers dans les délais		1	3	
Sf5: faire une étude de projet		3	1	
Compétences d'organisation (être capable de)				
O1: ordonner les dossiers par chargé de clientèle		1		
O2: organiser les tâches selon les priorités		3		
Compétence relationnelles être capable de)				
R1: travailler en équipe		2		
R2: transmettre et recueillir les informations nécessaires des clients		2	2	
Compétences d'adaptation (être capable)				
A1: s'adapter aux différents méthodes de travail des chargés de clientèle		2	2	
A2: gérer la pression lié aux tâches		1	3	
A3: s'adapter aux nouveaux outils de travail		1	3	

Réf de comp de réf RCF

RC1 RC3

Le référentiel compétences de référence lié au métier de chargé de clientèle à la CBAO

	N1	N2	N3	N4
Connaissances				
C1 Connaître l'outil informatique			3	
C2 Connaître les logiciels indispensables de la banque			4	
C3 connaître les procédures d'analyse financières, et de gestion d'entreprise	1	4		1
C4 connaître les règles prudentielles édictées	4	1		1
C5 connaître le droit des affaires	4			
C6 connaître les procédures liés aux risques	2	2		2
C7 connaître l'environnement économique et les produits de la banque	1			1
C8 connaître l'environnement des autres banques concurrentes dans leurs divers aspects	4	2		
C9 connaître le fonctionnement administratif de la banque				1
C10 connaître les approches de négociation	2	3		1
Méthodes (Etre capable de)				
M1: maîtriser les logiciels professionnels(Tdc sage, saari) et autres bancaires			4	2
M2: maîtriser les techniques d'analyse financières			1	1
M3: maîtriser les techniques d'évaluation du risque	2			1
M4: maîtriser les techniques d'évaluation du risque	1			1
M5: conduire des entretiens	2			1
M6: appliquer les techniques de résolution des problèmes				1
M7: Maîtriser les réseaux d'information				1
Savoir-faire lié à l'expérience (être capable de)				
Sf 1: d'analyser et de diagnostiquer les besoins de la clientèle	4	1		1
Sf2: vendre les nouveaux produits	3	2		1
Sf3: consolider les relations entre les clients et la banque	1	4		1
Sf4: saisir les opportunités qui se présentent	1			
Compétences d'organisation (être capable de)				
O1: d'hiérarchiser les problèmes à résoudre	1	4		1
O2: d'organiser et de planifier les visites clients	4	1		1
O3: faire des suggestions à son n+1	4	2		
Compétences relationnelles (être capable de)				
R1: créer et entretenir les relations de confiance envers les clients		4		2
R2: courtoisie envers les clients		3		3
R3 écouter les clients avec attention		4		2
R4:orienter les clients selon leur difficulté	1	3		2
Compétences d'adaptation (être capable de)				
A1: s'adapter avec réactivité aux priorité en fonction des exigences	2	3		1
A2:Travailler sous pression	1			1
A3: se former et de s'informer			6	

Légende : CC = chargés de clientèle ; RCR = référentiel compétences de référence

RCR CC2 CC3 CC5 CC6

Le référentiel compétences de référence lié au métier de chef d'agence à la CBAO

	N1	N2	N3	N4
Connaissances				
C1: connaître l'outil informatique, le progiciel bancaire et ses annexes		3	1	
C2: connaître la procédure de gestion des entreprises et l'analyse financière		3	1	
C3: connaître le marketing		3		
C4: connaître le droit des affaires et la fiscalité		4		
C5: connaître la gestion des ressources humaines		3		
C6: connaître tous les produits offerts par la banque et leurs divers aspects		3	1	
C7: connaître les techniques de négociation		3	1	
C8: connaître la stratégie à moyen et long terme de la banque	1	2	1	
C9: connaître les règles prudentielles édictées	1	2	1	
C10: Connaître toutes les procédures liées au risque		3	1	
Méthodes (être capable de)				
M1: maîtriser les logiciels professionnels (progiciel banque, TDC back-office, lotus note, power point)		3	1	
M2: maîtriser les réseaux d'information			1	
M3: maîtriser la conduite d'entretien d'évaluation et de négociation	2	1	1	
M4: maîtriser les techniques d'évaluation d'un agent	1		1	
M5: maîtriser la culture d'entreprise de la banque		3	1	
M6: maîtriser le mode des investissements		3	1	
M7: maîtriser la fiscalité du Sénégal	1			
M8: maîtriser les secteurs, projets économiques et financiers du Sénégal et de la sous région	2	2		
Savoir-faire lié à l'expérience (être capable de)				
Sf1: manager une équipe	1			
Sf2: apprécier le risque clientèle selon les états financiers et le fonctionnement des comptes		3	1	
Sf3: développer l'approche clientèle		2	2	
Sf4: contrôler et vérifier les mouvements des comptes clientèle		2	2	
Sf5: saisir les opportunités		2	2	
Sf6: analyser et diagnostiquer les besoins de la clientèle		3	1	
Compétences d'organisation (être capable de)				
O1: bâtir l'organisation de l'agence et d'identifier les rôles propre de chacun		2	2	
O2: motiver le personnel		3	1	
O3: hiérarchiser les priorités		2	2	
O4: déléguer certaines tâches		2	2	
Compétences relationnelles (être capable de)				
R1: développer une bonne capacité d'écoute		3	1	
R2: prendre des décisions de manières participatives		3	1	
R3: développer la courtoisie et la patience face aux clients		3		1
R4: concilier les relations au sein de l'équipe		3	1	
Compétences d'adaptation (être capable de)				
A1: faire évoluer ses propres méthodes de travail		3	1	
A2: supporter les pressions et se maintenir en toute circonstance		2	2	
A3: accompagner les changements et s'adapter aux nouvelles règles et procédures (CBAO-BCEAO-Etat du Sénégal)		2	2	
A4: former l'équipe, se former et s'informer		2	2	

Légende : CA= chef d'agence ; RCRCA = Réf compétence de référence du chef d'agence

CA 1 CA3 CA4

Commentaire sur les trois référentiels de référence.

Le niveau de maîtrise de compétences, des rédacteurs commerciaux est concentré entre le 2 et le 3 ce qui nous amène à dire qu'ils tiennent bien leur poste, et que ce qu'il leur reste c'est le niveau 4 qui représente la maîtrise totale de la compétence et transmission. Ce qui explique qu'à leur entrée dans ce poste ils disposent sérieusement des compétences nécessaires pour tenir ce poste et sont en mesure d'évoluer dans ce métier.

En ce qui concerne les chargés de clientèle la plupart sont concentrés entre le niveau 2 et 3, mais surtout en 3. Il y a un qui se trouve en 4 avec quelques maîtrise en 3 . Le référentiel compétence de référence positionné avec leur niveau de maîtrise nous amène à dire qu'ils peuvent connaître de mobilité verticale avec un renforcement de leur compétence en fonction de leur maîtrise.

Quant aux chefs d'agence, la plupart se retrouve au niveau de maîtrise 2 et un seul se détache du lot , ce qui montre qu'ils tiennent leur poste par grâce aux compétences requises , mais pas acquisition progressive des compétences indispensables pour tenir le poste .

Les trois référentiels du groupe d'acteurs élaborés nous ont permis d'établir ensuite les tableaux de synthèse des compétences par rapport au référentiel compétences de référence de chaque groupe cible comme l'indique les tableaux ci- dessous.

Tableau 5 : Synthèse des compétences des CC par rapport au réf comp de réf des CA

Connaissances	RCR/CA	CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6
C1	2	3	3	3	3	3	3
C2	2	4	3	3	3	3	2
C3	2						
C4	2	3	3	2	3	2	2
C5	2						
C6	2						
C7	2	4	3	3	3	2	2
C8	2						
C9	2	4	3	2	2	2	2
C10	2	4	3	3	3	2	2
Sous-Total 1	12	22	18	16	17	14	13
Méthodes (être capable de)							
M1	2	3	3	3	3	3	3
M2	2	4	3	3	3	3	3
M3	3						
M4	3						
M5	2						
M6	2						
M7	2						
M8	2						
Sous-Total 2	4	7	6	6	6	6	6
Savoir-faire(être capable de)							
Sf1	2						
Sf2	2						
Sf3	2						
Sf4	2						
Sf5	2	4	3	3	2	3	3
Sf6	2	4	3	2	2	2	2
Sous-Total 3	4	8	6	5	4	5	5
Compétences d'organisation (être capable de)							
O1	2						
O2	3						
O3	3	4	3	3	3	3	2
O4	2						
Sous-Total 4	3	4	3	3	3	3	2
Compétences relationnelles (être capable de)							
R1	2	3	4	3	4	3	3
R2	3						
R3	2	4	3	3	4	3	3
R4	2						
Sous-Total 5	4	7	7	6	8	6	6
Compétences d'adaptation (être capable de)							
A.1	3						
A.2	2	4	3	3	2	3	3
A.3	2	4	3	3	3	3	2
A.4	2	3	3	3	3	3	3
Sous-Total 6	6	11	9	9	8	9	8
Total général	33	59	49	45	46	43	40

Tableau 6 : Synthèse des compétences des rédacteurs par rapport au Réf comp de réf C C

Connaissances	RC R/C C	RC1	RC2	RC3	RD4
C1	3	2	3	3	3
C2	3				
C3	3	2	3	3	3
C4	2	3	2	2	3
C5	2				
C6	3	2	2	2	2
C7	3	2	2	3	2
C8	2				
C9	3				
C10	3				
sous total conn	14	9	9	10	10
Méthodes (être capable de)					
M1	3				
M2	3	2	3	3	3
M3	2	2	2	3	2
M4	3	3	2	3	2
M5	3				
M6	3				
M7	3				
Total méthodes	8	7	7	9	7
Savoir-faire (être capable de)					
Sf1	2	3	2	3	2
Sf2	2				
Sf3	3				
Sf4	3				
Total savoir-f	2	3	2	3	2
Compétence d'organisation (Être capable de)					
O1	3	2	3	2	2
O2	3	2	3	2	3
O3	3				
sous total C org	6	4	6	4	5
Compétences relationnelles (être capables de)					
R1	3	2	3	2	2
R2	3				
R3	3				
R4	3	3	3	2	2
Total C relation	6	5	6	4	4
Compétences d'adaptation (être capable de)					
A1	3	3	2	2	3
A2	3	3	3	2	3
A3	3	3	3	2	3
	9	9	8	6	9
Total	45	39	41	39	40

II.2.2. Analyse proprement dite des résultats

La mise en place d'un système d'évolution prédéfini des carrières à la CBAO a son impact, puisqu'on constate à travers la matrice collective de compétences des acteurs sélectionnés que le niveau de maîtrise théorique des chargés de clientèle est largement supérieur à celui du référentiel compétences de référence du chef d'agence. En ce qui concerne les rédacteurs commerciaux par rapport au référentiel compétences des chargés de clientèle le niveau de maîtrise de compétences des chargés de clientèle est supérieur à celui des rédacteurs. Ce positionnement donne une vision objective de l'état des ressources dans cette filière professionnelle de la banque. La banque ayant connu une profonde restructuration ces dernières années sur le plan stratégique veut aussi disposer de ressources humaines qualifiées. La preuve pour être aujourd'hui un caissier dans la banque il faut avoir le bac+2 ans.

Le contexte économique actuel a donné à la notion de compétence une autre dimension. Aujourd'hui la performance d'une entreprise est fonction de la compétence de ses salariés.

En effet, le salarié est devenu le maillon essentiel de tout ajustement des ressources actuelles de l'entreprise à ses besoins futurs en matière de compétences. Ainsi, le management par les compétences guide l'équipe de cette filière professionnelle vers la performance ce qui a nécessité donc la mise en œuvre du dispositif d'analyse des compétences sur lequel le manager s'appuie pour prendre des décisions relatives aux salariés et aboutir à la performance (quotidiennement, à court terme ou à moyen termes). Même si tout responsable a une connaissance relative et intuitive des compétences de ses collaborateurs, ce qui l'aide à prendre des mesures d'urgence qui s'imposent au quotidien on est loin d'imaginer l'impact positif de la mise en œuvre du système d'évolution de plan des carrières prédéfini. Il demande à chaque salarié d'être capable de pouvoir se maître en apprentissage s'il veut connaître d'évolution. En somme, il représente une évaluation à mi-parcours pour chaque acteur.

III.3. INTERPRETATION

L'impact positif de la mise en œuvre du plan de carrière prédéfini depuis plus de trois ans que le département des ressources humaines de la banque existe, se reflète à travers les résultats de notre étude. En effet, à première vue on pourrait s'étonner de constater que le niveau de maîtrise théorique des compétences des chargés de clientèle soit largement supérieur à celui du référentiel compétences de référence du chef d'agence ; alors que c'est vers ce poste que les chargés de clientèle peuvent évoluer ou connaître de mobilité verticale. Mais il faut noter que pour cette filière professionnelle, il n'y avait pas

au paravent de référentiel métier ni de compétences. Pour les besoins de notre étude nous avons ainsi élaborés les dits référentiels métiers et compétences. Mais notre souci a été de rester fidèle par rapport à ce que les titulaires des postes nous ont affirmé ou décrit sur leur métier. Cette constatation loin d'apparaître d'anormal nous prouve en fait qu'avant l'existence du département des ressources humaines qu'on ne recrutait pas dans l'objectif du futur mais de satisfaire l'immédiat ce qui prouve qu'il n'y avait pas une gestion prévisionnelle des RH ; et plus précisément une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Alors qu'en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences C. FLUCK(2003 : codex) nous a spécifié trois choses, c'est-à-dire trois phases :

AUJOURD'HUI : Identifier les emplois et les compétences et combler les écarts ce qui conduit à la PROFESSIONNALISATION

DEMAIN : Anticiper les emplois au niveau de l'entreprise ou l'organisation
Identifier les compétences à acquérir individuellement
Former les personnes pour qu'elles soient compétentes et performantes
d'où l'ANTICIPATION

LONG TERME : Identifier les filières d'emplois (autres métiers)
Identifier les compétences pour aller vers l'emploi
Les combler
Ce qui conduit à la gestion de la carrière d'où la MOBILITE

Dans notre cas, le recrutement se contentait de satisfaire l'immédiat en oubliant l'anticipation et la carrière. Ou mieux la carrière se basait sur l'ancienneté.

Pour ce qui est des rédacteurs commerciaux par rapport au référentiel de compétences de référence des chargés de clientèle, il y a une logique c'est-à-dire, que le niveau de maîtrise des compétences des chargés de clientèle est supérieur à celui des rédacteurs commerciaux ce qui est juste parce que ces derniers doivent connaître une mobilité vers ce poste. Et nous pouvons dire qu'avec la mise en œuvre du plan de carrière prédéfini, le chef du DRH a particulièrement tenu compte de l'évolution professionnelle qu'ils devront connaître pour aller vers le poste de chargé de clientèle depuis leur recrutement. C'est ce qui justifie qu'à quelques différences près on note que les rédacteurs commerciaux ont plus ou moins le même niveau de maîtrise des

compétences nécessaires pour tenir leur poste. D'où notre affirmation que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans cette filière professionnelle est récente ; et que la vieille méthode qui consistait à mettre l'accent sur l'ancienneté n'est plus possible dans ce monde compétitif où l'on évolue. Et pour garantir une valeur ajoutée qui va permettre un avantage compétitif, il faut pouvoir gérer les ressources humaines de façon stratégique et c'est ce que nous indique Alain MEIGNANT(1997 : 26) lorsqu'il affirme que gérer les RH d'une entreprise consiste à « Disposer à temps, en effectifs suffisants , et en permanence, des personnes compétentes et motivées, pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans un climat social le plus favorable possible ». Cette définition résume mieux la finalité de la gestion des RH. D'où la nécessité pour une gestion stratégique des RH de penser à l'anticipation et à l'innovation, pour garantir la compétitivité de son entreprise ou de son organisation. C'est dans cette optique que DELAROCHE P. à travers son article "Total retient ses cadres en les faisant bouger" in revue L'expansion n° 677 Juillet-Août 2003 nous a transcrit ce qu'a dit Hemmel Patrice , responsable développement des métiers RH auprès d'isabelle GAILDRAUD : « On fait des carrières longues chez Total. La logique que construit la gestion des R H, c'est une logique de développement de compétences avoir la ressource à changer de métier (mobilité fonctionnelle) ou de changer d'air (mobilité géographique) fidélise les salariés en général et les hauts potentiels en particulier ».

Toutefois, les organisations ont accès aux outils de gestion, mais ce qui différencie leurs performances, c'est la capacité à mettre en cohérence la stratégie, l'organisation, le management des hommes et les cultures.

CHAPITRE 2 : SYNTHÈSE DES RESULTATS ET PROPOSITIONS DE PLAN DE MOBILITE DES ACTEURS

I. SYNTHÈSE DES RESULTATS

I.1. Par rapport aux rédacteurs commerciaux (RC)

Le groupe que constitue les rédacteurs commerciaux dans cette filière professionnelle est à l'entrée, c'est-à-dire c'est par ce poste qu'on rentre dans la filière pour connaître ensuite de mobilité verticale vers le poste de chargé de clientèle .

Le positionnement de leur référentiel compétences par rapport à celui de compétences de référence des chargés de clientèle a permis de noter que les niveaux de maîtrise des compétences des chargés de clientèle sont largement supérieurs à ceux des rédacteurs commerciaux. Ce qui est normale vu leur plan de carrière prédéfini. Mais les compétences relationnelles leur seront indispensables car le métier de chargé de clientèle est fondé sur les relations envers les clients. Et sur ce point deux des rédacteurs commerciaux se rapprochent du total du niveau de maîtrise sur ces compétences du référentiel compétence de référence. Et par rapport aux autres compétences ils sont presque tous au niveau 2 ou 3 (cf. tableau 6) ce qui prouve leur capacité à bien tenir ce poste et à pouvoir évoluer vers un autre qui sera supérieur selon les compétences indispensables pour ce poste. Mais pour cela il leur faut pouvoir transférer leur savoir-faire opérationnel validé à d'autres, d'où la maîtrise du niveau 4 que la banque souhaite qu'ils acquièrent.

Toutefois, le processus de changement ne concerne pas seulement le passage d'une situation à une autre, mais, la situation de travail elle-même. Le contexte d'une même situation de travail est soumis à de fortes évolutions, à des transformations parfois radicales. Tous ces changements signifient qu'il est de moins en moins possible de raisonner en terme de poste de travail ou même d'emploi . Il ne s'agit plus seulement pour le salarié d'être, capable de tenir un emploi mais de s'adapter à son évolution et de le faire évoluer et éventuellement le changer si possible. Cette tendance se remarque au niveau de deux rédacteurs commerciaux. La synthèse par rapport aux rédacteurs étant faite ; Il serait intéressant de présenter celle par rapport aux chargés de clientèle.

I.2. Par rapport aux chargés de clientèle (CC)

Le référentiel compétences de référence des chefs d'agence positionné par rapport à ceux des chargés de clientèle laisse apparaître à première vue une incohérence qui à notre avis s'explique . Ainsi, on constate que le total général de niveau de maîtrise du

référentiel compétences de référence des chefs d'agence (C A) est inférieur à celui de chacun des chargés de clientèle (C C) sélectionnés. Ce qui peut paraître illogique puisque c'est vers ce poste que les CC sont appelés à évoluer. Ce qui fait croire à première vue que les CC ont des niveaux de maîtrise théorique supérieurs à ceux des C A

C'est sans doute d'abord occulté la non existence pendant longtemps d'un département ressources humaines pour la banque, qui réellement a eu un DRH il y a un peu plus de trois ans. Or cette équipe de C A est celle qui était en place depuis longtemps. Et on imagine comment ces CA ont eu à évoluer. Le plus probable des hypothèses est celle relative à l'ancienneté de la personne dans et à son expérience dans le métier. Ensuite, la plupart des C C sont recrutés par le DRH en poste qui a mis en place une réelle politique de recrutement et de mobilité organisée en associant à la gestion prévisionnelle de l'emploi, un système d'évaluation du personnel, et les souhaits des agents concernés. Enfin, le chef du DRH tient compte de la spécificité de chacun pour cerner le type d'apprentissage indispensable pour être compétent à son poste et/ou à exercer d'autres activités à un poste supérieur.

Néanmoins il faut mentionner que l'absence de référentiel métier et de compétences dans la filière des commerciaux de la banque n'a pas facilité notre étude. Le référentiel compétences du chef d'agence (C A) n'avait pas été élaboré car le gestionnaire pensait que celui du C C devra s'y retrouver. Nous nous sommes tenus lors de l'élaboration des présents référentiels à ce que nous a décrit les titulaires des postes sur leur métier en un jour, une semaine voir une année.

Pour la CBAO il devient nécessaire avec ce résultat obtenu de chercher à concilier deux approches de la notion de compétence en déployant la stratégie dans la gestion des ressources humaines en général et dans cette filière professionnelle en particulier. En mettant l'accent sur l'approche stratégique la compétence apporte à l'entreprise une différenciation concurrentielle (produit, prix, service, innovation) durable, difficilement copiable quant à l'approche « gestion des personnes » "la compétence dans ce cas est un savoir-faire opérationnel, individuel observable en situation de travail, validable". Car l'efficacité des organisations du passé reposait sur un modèle mécanique : les rouages, et l'homme qu'il faut à la bonne place. Les organisations efficaces d'aujourd'hui reposent sur un modèle « biologique » d'adaptation permanente. Ce sont ces deux approches qui aideront à l'avenir à faire une bonne politique de mobilité organisée, sans oublier le développement de la polyvalence dans les équipes à travers des compétences transversales de l'un et de l'autre.

II - PROPOSITIONS DE PLAN DE MOBILITE

II.1. Pour les Rédacteurs commerciaux (RC)

A partir du positionnement de leur référentiel de compétences par rapport à celui de compétences de référence force nous ait d'affirmer qu' au niveau des rédacteurs commerciaux les niveaux de maîtrise des compétences sont plus ou moins équivalents. Ceux-ci tiennent bien leur poste de travail, mais leur niveau de maîtrise est inférieur à celui des CC. Toutefois, comme c'est vers ce poste qu'ils devront évoluer il sera intéressant de croiser leur performances actuels à leur poste, à leur potentiel afin de dégager les personnes à fort potentiel qui seront parfois affectés dans un poste où elles sont encore peu performante (réserves) . Il s'agit souvent d'un tremplin ou d'une période de formation qui leur permettra d'améliorer leurs performances et de passer dans la catégorie des "étoiles". Et les rédacteurs commerciaux au sein de la banque représentent le "vivier"(c'est-à-dire que les futurs chargés de clientèle sont toujours choisi parmi les rédacteurs commerciaux) d'où la nécessité de les accompagner au quotidien en renforçant leurs compétences selon leur niveau de maîtrise dans les différents domaines de compétences.

Ainsi, sur les quatre, RC2 sera prêt pour tenir un poste de CC dès qu'il sera à pourvoir. Le deuxième est RC4, le troisième est RC1, et le quatrième est RC3 . Mais les compétences relationnelles représentent les éléments fondamentaux pour un poste de C C, et vu leur niveau de maîtrise on retient le classement définitif suivant : premier RC2, deuxième RC1, et en troisième position RC3 et RC4 qui ont le même niveau de maîtrise.

Toutefois, il est important de les préparer à court, moyen et long termes à cette mobilité verticale en songeant au type d'apprentissage nécessaire à chacun selon son niveau de maîtrise. Comme le récapitule le tableau suivant :

plus de cela c'est un métier rare sur le marché ; d'où la qualification de ces compétences de clés dans la banque.

En élaborant le référentiel compétences de référence des CA, notre objectif est de le positionner par rapport à celui de chaque CC pour voir apparaître au mieux, les domaines de compétences indispensables qu'il faudrait à un CC pour tenir un poste de CA. Ainsi, on n'a pu voir clairement les chargés de clientèle dont les compétences sont identiques ou se rapprochent plus ou moins de ce référentiel compétences de référence en vue de dégager à court moyen et long termes les formes d'apprentissage indispensables de chacun .

Ainsi, en dehors des compétences managériales qui sont indispensables à faire acquérir à tous les CC, on peut dire que CC1 est plus ou moins prêt pour tenir un poste de CA ; le deuxième est CC2 qui a besoin d'être placé en tutorat dans une agence à court terme pour être apte à occuper le poste de chef d'agence. CC3 et CC4 ont presque tous les mêmes niveaux de maîtrise de compétences ; mais leur type d'apprentissage est différent. Pour CC3, il faut le renforcer en compétences relationnelles ; tandis que CC4 a besoin d'être renforcé en savoir-faire, en adaptation et en organisation. Pour le poste de CA outre les savoir-faire, en il faut surtout être très relationnel d'où notre choix de CC3 en troisième position et CC4 en quatrième position. L'avant dernier de la sélection est CC5 et enfin CC6 qui doit faire ses preuves en tant que CC d'abord. Le tableau suivant fait le récapitulatif des compétences et des types de formations nécessaires qu'il faut à chacun.

Tableau 8 : Récapitulatif des types de formations nécessaires par domaines des compétences

		CC1	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6
Domaines de compétences	connaissances					*	*
	Méthodes						
	Savoir-faire				*		
	Compétences d'organisation				*		
	Compétences relationnelles			*		*	*
	Compétences d'adaptation				*		
	Compétences managériales	*	*	*	*	*	*
Types de formations nécessaires	Stages	Courte durée	*	*		*	
		Moyenne durée			*		*
		Longue durée					*
	Tutorat	*	*				
	coaching			*	*		

* = Domaines de compétences et types de formations nécessaires

Le coaching consiste à accompagner ou à assister un salarié dans l'accomplissement de ses activités professionnelles, par des conseils en savoir-faire et savoir-être (méthodes d'utilisation des outils de travail : machines, autres équipements technologiques).

La méthode du coaching peut être utilisée par exemple dans le développement des compétences managériales, de prise de parole en public, d'accompagnement du changement et d'optimisation du temps d'affirmation de soi face aux collaborateurs ou aux hiérarchiques etc.

Le tutorat est utilisé pour les nouvelles recrues (adaptation initiale). Cette méthode consiste à confier le nouvel embauché à un tuteur (expert) qui le suivra dans l'exercice de ses fonctions. Il se rapproche du tuteur chaque fois qu'il aura besoin des orientations, des indications (conseils pour mieux tenir son emploi).

Ces deux méthodes (tutorat coaching) se révèlent très coûteuses quand c'est externalisé parce qu'elles nécessitent un « formateur » (tuteur ou coach) par apprenant. Elles ont l'avantage de permettre au salarié (suivi) d'exprimer ses difficultés impossibles à formuler publiquement en formation de groupe) sans crainte d'un aveu de faiblesse.

Somme toute, en nous référant à la pyramide des âges des chefs d'agences (cf. annexe) et à la fixation de la date limite pour être admis à la retraite à 55 ans dans la banque, nous affirmons que d'ici trois ans, trois chefs d'agence iront à la retraite ; et nous proposons par ordre suivant CC1, CC2, et CC3 pour les remplacer. Mais nous savons aussi d'après nos entretiens avec le DRH qu'en 2004 trois nouvelles agences seront ouvertes, si cette programmation est respectée alors, il faudra toujours puiser dans le vivier de chargé de clientèle tout en renforçant leurs compétences comme ci dessus annoncé.

III - RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

Les constats, les observations et les discussions avec certains responsables, nous amènent à faire les recommandations suggestions suivantes au DRH de la banque :

1) Actualiser la description de tous les emplois de la banque afin d'avoir une visibilité très nette des emplois qui sont proches les uns des autres. Et l'établissement d'une cartographie des métiers de la banque.

2) Créer un service emploi et gestion des carrières dont la première mission sera d'accomplir la recommandation ci-dessus ce qui lui permettra de piloter efficacement la gestion des carrières des salariés.

3) Le DRH doit continuer à faire des recrutements non pas seulement en fonction de la capacité à occuper un poste de travail bien déterminé mais sur la capacité des candidats à réaliser un itinéraire professionnel. Ceux qui seront estimés comme disposant de potentiel devront être sélectionnés.

4) Le plan de carrière prédéfini du rédacteur prévoit un seul parcours professionnel pour un rédacteur qui deviendra plus tard directeur clientèle ou d'une filiale en passant d'abord par le poste de Chargé de clientèle et celui de chef d'agence. A la longue ce parcours risque de ne plus motiver les salariés de cette filière. Car il ne prend en compte que la mobilité verticale. Or nous avons bien constaté dans notre groupe cible que les niveaux de maîtrise des compétences sont différents d'un agent à un autre. Nous voudrions que ces niveaux leur soient reconnus pour qu'ils puissent évoluer dans leur carrière sans qu'un poste supérieur se libère. En un mot que la mobilité professionnelle ou

géographique soit mise en application ; vu l'organigramme de la banque qui a peu d'échelles il faudrait en plus de la mobilité verticale, prévoir celle horizontale et/ou géographique et que le coût supplémentaire soit récupéré pour les rédacteurs commerciaux et chargés de clientèle par les gains de productivité qu'elle y gagnerait. C'est ce que nous recommande Guy Le BOTERF (2001 : 132) en « exhortant les gestionnaires des ressources à aider les agents à développer l'employabilité par rapport à l'emploi par la contribution de la formation à la professionnalisation »

5) Nous souhaiterions l'adoption et l'officialisation du plan de carrière prédéfini après discussion avec toutes les parties (direction générale, salariés, DRH). Le plan de notre groupe cible prévoit le parcours professionnel suivant : rédacteur- chargé de clientèle- chef d'agence- directeur clientèle et /ou filiale.

6) Développer la polyvalence des rédacteurs commerciaux et des chargés de clientèle des deux directions (DCPI DCE)

CONCLUSION

Nous avons essayé dans la mesure du possible, de faire des propositions objectives selon les résultats de notre étude et plus précisément selon les niveaux de maîtrise des compétences des groupes cibles en vue de leur mobilité verticale future, c'est ce qui résume les réponses apportées aux questions posées durant l'étude; et afin de permettre à nos lecteurs de se faire une idée précise de la gestion des carrières à la C B A O .

L'objectif de notre étude a voulu que nous revenions un peu sur certaines notions de cours et notes de lecture pour nous permettre, de faire le point de la situation de l'existant en matière de gestion de carrières, de pouvoir recenser et analyser les points essentiels si on veut accompagner la mobilité des agents et enfin de pouvoir faire des suggestions et recommandations pour une amélioration dans des conditions ciblées pour essayer d'obtenir un meilleur résultat. La leçon principale que nous tirons de cette étude est le fait que la gestion des carrières permet à la banque qui en fait un outil de gestion (des ressources humaines) de se doter de personnel de compétences requises pour répondre favorablement aussi bien aux attentes des clients qu'à leur environnement en général (technologie, organisation du travail, évolution des emplois, relation avec les clients, etc.)

En effet , nous pensons que l'important dans la vie et surtout lorsque nous nous préoccupons du sort de nos semblables, c'est de toujours capitaliser les acquis d'autrui et d'essayer d'améliorer nos pratiques en nous remettant toujours en cause pour mieux parfaire. Car, dans un environnement en perpétuelle recomposition, il reste encore aux entreprises à imaginer des voies nouvelles, tant pour tirer profit de certaines des évolutions actuelles que pour mieux prendre en compte les aspirations des individus. De telles démarches plus préventives aideraient sans doute les entreprises à mieux s'affranchir des effets de conjoncture qui les poussent alternativement à licencier massivement avant de penser à recruter .

Notre étude, malgré toute la volonté qui nous anime, ne prétend pas être complète mais, nous la souhaitons simplement participative. Et il nous serait très intéressant de la voir faire l'objet d'un complément d'analyse par un autre stagiaire qui pourrait nous apporter une contribution pour le moins souhaitable ; car une gestion de carrière réussie sous entend les questions de rémunération , de motivation, de communication, de régulation sociale .

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages généraux et spécifiques

- ✓ AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2002), « Management des compétences : Réalisations Concepts – Analyses » ; Edition Dunod, Paris, 190 p
- ✓ CHAUCHARD J – L. (1992) «La Gestion prévisionnelle des carrières» (Mementos-eo) Editions D'Organisation, paris, 45p.
- ✓ CROZIER M. FRIEDBERG E. (1981) « L'Acteur et le Système : Les contraintes de l'action collective », Editions du Seuil, 275p.
- ✓ FLÜCK C. (2001) « Compétences et performances: une alliance réussie » les éditions Demos Management, Paris 182p.
- ✓ JARDILLIER P. (1972) «La gestion prévisionnelle du personnel», PUF, Paris,128p.
- ✓ IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998), « Méthodes de Recherche en gestion des ressources Humaines », Editions Economica, Paris, 207p
- ✓ LE BOTERF G. (2001) « Construire les compétences individuelles et collectives », Les éditions d'Organisation Paris, 218 pages
- ✓ LE BOTERF G. (2002) « Développer la compétence des professionnels Construire les parcours de professionnalisation », Editions Liaisons, Paris 220p
- ✓ LEVY- LEBOYER C. (2002) «La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies » Editions d'organisation, Paris 242p.
- ✓ LOÏC C., FRANCIS G., FREDERIQUE P. (2002) « Gestion des Ressources Humaines : Pratiques et éléments de théorie » DUNOD, 432 p.
- ✓ LOUART P. (1993) « Gestion des ressources humaines », Edition Eyrolles, Paris, 450p.
- ✓ MALLET L. (1991) « gestion prévisionnelle de l'emploi », Edition Liaison, Paris, 199p.
- ✓ MEIGNANT A. (1997) « Manager la formation » Editions Liaisons, Paris, 408p.

- ✓ PERETTI J- M (2000) « Ressources Humaines » 5^e Edition, Vuibert, Paris, 505p.
- ✓ PERETTI- J- M (2002) « La gestion des ressources humaines », 10^e Edition
Vuibert Entreprise, Paris, 272p.
- ✓ SIMON C. J. (1994), « Les banques », Editions repères, Paris 214p.
- ✓ VIARGUES J-L (1999), « Manager les hommes : manuel de DRH à l'usage des
opérationnels », Editions d'organisations, Paris, 157p.
- ✓ WEISS D. (1999), « Les ressources Humaines » 3^{ème} édition, Editions
d'organisation, Paris, 782 p.
- ✓ ZARIFIAN P. (1999) « Objectif compétence pour une nouvelle logique»,
Editions Liaisons, Paris, 325p.

❖ Eléments de travaux académiques

- ✓ FALL A. (2002) Contribution à la mise en place des outils de GRH à la CBAO :
Descriptif des Emplois à la DAC Cesag Dakar, 123p.
- ✓ FATOKE, Moutiatou Espérance. (2001) « L'évaluation de la procédure de gestion
du risque de crédit à la clientèle institutionnelle et grandes entreprises : cas
d'Ecobank Sénégal » Cesag Dakar, 123p.
- ✓ N'DIAYE JEAN (2003) « Le Customer Relationship Management (CRM) et la
stratégie du Time Based Compétition (TBC) ...l'avantage concurrentiel à la croisé
de chemins applicabilité à la CBAO », Sup De Co 80p.
- ✓ SEDGO, Scholastique Marie Denise (1998) « Analyse du système d'appréciation
du personnel de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) du Burkina
Faso » Cesag Dakar, 73p.
- ✓ ZOUNGBEGNON, Irène Nathalie (1999) «Gestion des risques dans les projets de
développement : cas de la BOAD » Cesag, Dakar , 75p.

❖ Revues

- ✓ BOURNOIS F. (2003) "L'heure n'est plus au management standard" in revue Management n° 102 , octobre p112-115.
- ✓ BOURNOIS F. (2003) "Quand les RH chassent les « hipos »" in revue L'expansion n°677 Juillet -Août p145.
- ✓ DELAROCHE P.(2003) "Total retient ses cadres en les faisant bouger" in revue L'expansion n°677 Juillet -Août 2003 p146.
- ✓ DELAROCHE P. (2003)"L'art de mobiliser ses managers transfrontières" in revue L'expansion n°677 Juillet -Août p143.
- ✓ FRANCK G. (1985)"La gestion prévisionnelle du personnel :bientôt une réalité", Revue française de Gestion, n°53-54. p76-79.
- ✓ MALLET L. (1994) "Historique de la GPEC et son évolution jusqu'à aujourd'hui" in Banque : la gestion dynamique des compétences dans un secteur en pleine mutation la revue banque Editeur,octobre,p.8-10.
- ✓ MANDON N. (1990) "Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences". CEREQ, Bref. n° 57,1990.p4-6.
- ✓ ZOUARI S. (2003)"Gérer les carrières à l'international" in revue L' expansion n°677 Juillet- Août p144.

TABLE DES MATIERES

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des sigles et Anacronyme	IV
SOMMAIRE	V
Introduction	1-3
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	4
Chapitre 1 : Cadre théorique	4
II - Problématique	4
I1. Le problème	4-7
I2. L'objet de l'étude	7
I3. Les objectifs de l'étude	7-8
I4. Intérêt de l'étude	8
I5. La délimitation du champ de l'étude	9
I6. Les limites de l'étude	9
III - Clarification conceptuelle	9
II1. Le rédacteur commercial	9-10
II2. Le chargé de clientèle	10
II3. La GPRH	10-11
II4. La GPE	11
II5. La GPEC	11-12
II6. La gestion des carrières	12-13
II7. La mobilité	13-14
II8. Le référentiel des activités/métiers	14
II9. Le référentiel de compétences	14-15
II10. La formation	15-16
II11. La motivation	16

Chapitre 2 : Méthodologie, revue de la littérature et cadre de l'étude	17
I - Méthodologie	17
1.1. La documentation	17
1.2. L'observation	17
1.3. Les entretiens	17
1.4. Le questionnaire	18
1.4.1. La démarche de la collecte des données et leur traitement	18
1.5. La durée de la recherche et difficultés rencontrées	18-
2.5.1. La durée de la recherche	18
2.5.2. Difficultés rencontrées	19
II - La revue de la littérature	20
2.1. Le modèle d'analyse	20
2.2. L'état de l'existant sur la gestion des carrières	20-25
2.3. Les approches théoriques sur la gestion des carrières	25-33
III- Contexte de l'étude ou cadre physique de l'étude	34
Présentation de la CBAO	34
III.1. Historique	34-35
III.2. Identité et Mission	35
III.2.1. Identité	35
III.2.2. Mission	35
III.3. Organisation et fonctionnement	35
III.3.1. L'organisation	35-36
III.3.2. Le fonctionnement	37
III.4. Les activités	38
III.4.1. Produits et Services bancaires	38
III.4.1.1. Les produits bancaires	38-39
III.4.1.2. Les services bancaires	40
III.4.1.3. les autres services bancaires	41

IV - Synthèse des rapports des deux dernières années	41-42
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE	43
Chapitre I : Présentation, analyse et interprétation des résultats	43
II - La gestion des ressources humaines à la CBAO	43
1.1. L'état de l'existant en matière de gestion des ressources humaines	43-46
1.2. La gestion des carrières à la CBAO à travers l'évaluation et la formation	46-52
III - Présentation, Interprétation et Analyse des résultats	53
II.1. Présentation des résultats	53-64
II.2. Analyse des résultats	65
II.2.1. Description	65-73
II.2.2. Analyse proprement dite des résultats	47
II.3. Interprétation	74-76
Chapitre 2 : Synthèse des résultats et proposition de plan de mobilité des acteurs	77
II- Synthèse des résultats	77
I.1. Par rapport aux rédacteurs	77
I.2. Par rapport aux chargés de clientèle	77-78
III - Proposition de plan de mobilité	79
II.1. Pour les rédacteurs commerciaux	79-80
II.2. Pour les chargés de clientèle	80-83
III - Recommandations et suggestions	83-84
Conclusion	85
Bibliographie	86-88
Tables des matières	89-92
Annexes	

ANNEXES

Annexe 1 : Planning des entretiens

Annexe : 2 Guide d'entretien

Annexe : 3 Questionnaire

Annexe : 4 Plan de développement de carrière

Annexe : 5 Organigramme de la CBAO

CSAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : PLANNING DES ENTRETIENS

Juillet-Août -Septembre 2003

HORAIRE	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
10h -13h	CC	Directeur DCPI	CA	Directeur DCPI	DRH
15h-17h	CA	RC	CC	RC	Maître de stage
17H -19h	DRH	Directeur DCE	DRH	CA	Idem

Check-List des questions posées pour élaborer le Référentiel Métier

Métier

1. Quel est le nom du métier ?
2. Quelles sont les activités que réalise le titulaire ?
3. Les classer par ordre d'importance
4. Quelle est la mission attribuée dans le cadre du métier et de la performance attendue ?

PRE REQUIS

1. QUEL est le niveau de formation requis pour tenir l'emploi ?
2. Un diplôme est-il nécessaire ou requis ? Lequel ?
3. Faut-il une expérience professionnelle dans le domaine pour tenir l'emploi ? Lequel ?
4. Faut-il une expérience professionnelle dans un même emploi ? Un emploi proche ?
5. Y a-t-il des contraintes particulières au métier ?

PROGRESSION DANS LE METIER

1. Quelles sont les activités et responsabilités qui correspondent au niveau "débutant" ?
2. Quelles sont les activités et responsabilités qui correspondent au niveau "confirmé" ?
3. Qu'est qui distingue les activités et responsabilités du niveau "senior" ?

RESPONSABILITES

1. Quelles sont les performances à atteindre, les engagements à respecter ?
2. Quel est le niveau de qualité attendu (critères) ?
3. Quels sont les comportements professionnels ou les valeurs à respecter ?
4. Quelles sont les conditions de réussite ?

Check-List des questions posées pour élaborer le Référentiel Compétences

1. Quelles sont les connaissances indispensables pour réaliser les activités ?

- a) les connaissances Liées à votre métier ?

- a) Les connaissances liées au contexte professionnel direct (produit, services, clients, marché) ?

- b) Les connaissances liées au contexte professionnel indirect (l'environnement externe) ?

- a) Les connaissances liées à l'entreprise ?

- b) Les connaissances théoriques (notions, savoirs disciplinaires) ?

2. Quelles sont les méthodes utilisées, les règles d'action propre au métier ?

- a) Quelles sont les méthodes, les techniques et procédures à connaître ?

- b) Quelles sont les logiciels indispensables utilisés ? Dans votre métier ? au niveau de l'entreprise ?

3. Quels sont les savoirs -faire liés à l'expérience nécessaires ?

- a) Quels sont les savoir- faire que donne l'expérience (détection, appréciation, analyse....) ?

- b) Quelles sont les **compétences** particulières d'organisation utiles à votre métier ?
- c) Quelles sont les **compétences** relationnelles spécifiques à votre métier ?
- d) Quelles sont les **compétences** d'adaptation nécessaires à votre métier ?

4. Comment valider les compétences ?

- a) Retrouve-t-on les **mêmes** termes dans les activités et les compétences ?
- b) Toutes les **compétences** peuvent-elles faire l'objet d'un apprentissage (en salle ou avec un responsable) ?
- c) Les **compétences** couvrent-elles tous les champs (technique, organisation, relation, adaptation) ?

Après exploitation du questionnaire la grille dont les niveaux de maîtrises sont présentés ci-après vous sera proposer :

N1 = aucune maîtrise

N2 = maîtrise des situations courantes

N3 = maîtrise toutes les situations

N4 = maîtrise totale de la compétence et transmission

- a) A quel niveau de maîtrise (N 1 N2, N3, N4) doit correspondre chaque compétence ou chaque ensemble de compétences (ciblé)

Annexe : 4 Plan de développement de carrière

<p>Besoins de développement- Position concurrentielle - Connaissances et Compétences requises - Amélioration ou maintien d'une performance satisfaisante :</p>
<p>Besoins de développement- Position future - Connaissances et Connaissances spécifiques à détenir pour être prêt à occuper le poste : - Emploi visé :</p>
<p>Activités de développement - Managers et employés travailleront ensemble pour mettre en place les actions suivantes : - - - -</p>
<p>Objectifs de développement - Conjugaison des comportements et résultats qui démontrent un besoin de développement</p>
<p>Résultats</p>
<p>Date : Signature de l'employé : Signature du N+1 :</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DE LA CBAO

Président Conseil d'Administration	Jean - Claude MIMRAN
Administrateur Directeur Général	Patrick MESTRALLET

