



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

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention d'une  
**MAITRISE PROFESSIONNELLE DE GESTION DES ENTREPRISES ET  
DES ORGANISATIONS**

Promotion 2008-2009

### **SUJET**

**GESTION DES CARRIERES ET DE LA MOBILITE A LA SONATEL :  
CAS DES AGENTS DE MAÎTRISE**

**Présenté par :**

**Madame GUEYE Ndeye Birame THIAM**

**Sous la Direction de :**

**M. Lansana SAKHO**

**Professeur associé au CESAG**

**Septembre 2012**

## DEDICACE

A toi mon mari,

Pour le soutien affectif, moral, spirituel, matériel et financier.

Je réitère la confiance et l'estime que j'ai toujours eues à ton égard.

Monsieur **Mamadou Gueye**, par-dessus tout, je t'adore, que le bon Dieu t'adore et te bénisse.

A la mémoire de mon Père feu **Ibra GUEYE**, qui m'a faussé compagnie,

Papa, 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 tenacité, tes sages conseils et tes nombreuses prières.

Tu n'as pas bénéficié de ta souffrance parce que prématurément rappelé à Dieu.

Voilà déjà plus d'un an que ton absence a laissé un vide très profond en moi; C'est 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. Je reste persuadée que ton assistance de l'au-delà ne me fera point défaut. Que son âme repose dans la paix éternelle ; Amen !

A ma maman **Adja Dramé THIAM** pour son soutien inestimable.

A mes enfants **Mouhamadou Moustapha Bachir, Papa Ibra, Moustapha Mouhamad et Cheikh Ahmad Tidjane**, qu'ils trouvent ici toute l'affection d'une maman qui leur souhaite beaucoup de réussite.

## REMERCIEMENTS

Je remercie d'abord le bon Dieu de m'avoir donné force, courage et détermination afin de réaliser ce travail.

J'ai une profonde gratitude à l'endroit de mon directeur de mémoire, Monsieur **Lassana SAKHO** qui, de façon inconditionnelle, a accepté de partager mes préoccupations d'un bout à l'autre. Animé d'une conscience et d'un sérieux rare, Monsieur SAKHO m'a assuré un encadrement constant. Pour cela j'aurais souhaité user des termes les mieux appropriés pour lui exprimer ma reconnaissance. Tous mes remerciements à Monsieur.

Mes vifs remerciements à :

- ✓ M. Mamadou Gueye de la SONATEL;
- ✓ M. Soulèye Ndao, juriste à la Direction de la Pêche Continentale ;
- ✓ M. Seydou SECK, Technicien Supérieur des Pêches et de l'Aquaculture,
- ✓ Mme FALL Mbeugué, Chef de la division Aquaculture ;
- ✓ M. Abdoulaye DIAGNE, Directeur de la Pêche Continentale ;
- ✓ M. Mamadou TOURE, Chef de la division Aménagement des Ressources Halieutiques ;

Je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenues de près ou de loin.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

CDD :	Contrat à Durée Déterminée
CDI :	Contrat à Durée Indéterminée
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
EAP :	Entretien d'Amélioration des Performances
ETP :	Exploitants de Télécommunications Publiques
GP :	Gestion du personnel
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IPMS :	Institut de Prévoyance Maladie SONATEL
RSE :	Responsabilité Sociale des Entreprises
RSS :	Responsabilité Sociale de la SONATEL
SIRH :	Système d'information de gestion des ressources humaines
SONATEL :	Société Nationale des Télécommunications

## RESUME

Le mémoire que nous allons présenter répond à une double préoccupation : la validation d'un cycle d'études professionnelles dans le cadre d'une maîtrise professionnelle **en Management des Ressources Humaines** au CESAG, et le souci de mettre en place un outil d'amélioration de la politique des Ressources Humaines dans une entreprise en développement constant : la SONATEL Mobiles.

Ainsi, avons-nous opté pour une étude axée sur la notion de Gestion des carrières, et plus précisément la gestion des carrières des Agents de Maîtrise.

### **Gérer les carrières : c'est quoi ?**

C'est d'abord et avant tout, une partie importante du volet « Emploi » de la Gestion des Ressources Humaines. Ensuite, c'est prendre en considération les attentes personnelles de chacun et les intégrer dans les plans d'évolution des carrières, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins et des possibilités de l'entreprise. Il s'agit d'agir dans l'intérêt de l'individu et de l'entreprise. C'est enfin affecter les salariés aux postes de travail de manière judicieuse

Cette discipline d'origine anglo-saxonne intègre le système de Carrière qui est l'un des aspects dynamiques de la politique de GRH. Traditionnellement, elle est focalisée sur l'étude des mouvements, trajectoires et changements au sein du personnel permettant de constituer, puis de maintenir la structure et la cohérence de l'appartenance à l'entreprise.

Actuellement, une nouvelle forme de gestion des carrières est en train de s'installer au sein des organisations les plus performantes, et ayant comme soubassement la notion d'employabilité, opposée à celle de stabilité.

La Gestion des carrières, outil dynamique de la GRH, existe dans le système GRH de la SONATEL. A partir de ce mémoire que nous allons élaborer, nous allons faire une analyse des fondements et des méthodes d'applications, et ensuite essayer de proposer des méthodes d'améliorations par rapport aux dysfonctionnements.

Par ailleurs, ce sera l'occasion aussi de proposer un outil de stabilité sociale, relatif à la motivation attendue chez les Ressources Humaines.

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques d'une carrière traditionnelle à celles d'une carrière nomade .....	17
Tableau 2 : Modèles sociétaux d'identification et de développement des potentiels.....	54
Tableau 3 : Modèles sociétaux d'identification et de développement des potentiels.....	57

### ***LISTE DES FIGURES***

Figure 1 : Cône de mobilité : modèle tridimensionnel d'une organisation .....	20
Figure 2 : Balance de mobilité.....	22
Figure 3 : Le groupe Sonatel .....	60
Figure 4 Organigramme de la sonatel.....	66

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
RESUME.....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 <sup>ERE</sup> PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE .....	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE .....	8
CHAPITRE 2 : GESTION DE CARRIERE ET DE MOBILITE AU SEIN DE LA FONCTION RH .....	24
2 <sup>EME</sup> PARTIE : GESTION CARRIERE ET MOBILITE A LA SONATEL.....	59
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA SONATEL.....	60
CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA SITUATION DES AGENTS DE MAITRISE DE LA SONATEL.....	67
CONCLUSION GENERALE .....	78
BIBLIOGRAPHIE .....	80
TABLE DES MATIERES.....	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Au moment où la mondialisation rythme notre vie et celle des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique actuelle afin de s'ajuster à leur environnement et d'obtenir des résultats, d'une quelconque manière. Ailleurs en Occident, fusion, acquisition, nouveaux marchés, changement d'organisation, fermeture de site sont des changements qui s'imposent aux acteurs. Dans notre environnement immédiat, ce sera plutôt l'acquisition de nouveaux marchés. Pour survivre, l'entreprise a une obligation de résultat. Des résultats quantitatifs puisque économiquement mesurables, il en va de soi, mais également des résultats plus subtils, qualitatifs, dans le but de faire face aux pressions et contraintes des clients, des actionnaires, et de l'interne. Il s'agit de réguler les fonctionnements humains, limiter les risques sociaux, construire des solutions aux problèmes rencontrés, optimiser la communication, le management, l'organisation du temps... Conscients de ces impératifs de résultat, et donc de performance, les salariés, eux, recherchent un équilibre entre les résultats à atteindre, l'engagement professionnel et leurs propres contraintes. Dans le cadre des transformations, parfois accrues, des situations de travail, ils veulent cerner les actions et comportements appropriés, à la fois utiles et nécessaires pour aboutir aux résultats mais aussi en tirer des bénéfices. Ils sont à notre époque de plus en plus soucieux de maintenir une qualité de vie au travail, un équilibre vie professionnel / vie privée et de se donner une vision de leur carrière. Qu'ils soient jeunes diplômés, cadres, professionnels ou personnel qualifié, ils n'hésitent plus à quitter l'entreprise pour un employeur concurrent si les évolutions d'opportunité de carrière y sont plus attrayantes. Ainsi, la fidélisation de ses salariés devient pour l'entreprise une préoccupation majeure et d'actualité, alors même que le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. Une réponse efficace apportée à ce double objectif est de mettre en place un plan de gestion des carrières.

C'est dans cette mouvance que nous tenterons d'analyser la gestion de carrière et de mobilité de la SONATEL.

## **1. Problématique**

L'environnement de la téléphonie au Sénégal a connu des développements fulgurants au cours de ces dix dernières années, et plus encore depuis 2001, avec le corsage de la concurrence. Ainsi, la priorité donnée à la qualification professionnelle s'est accrue : il faut le meilleur personnel pour rester le meilleur. La bonne maîtrise du secteur d'activité

passera par une gestion optimale des Ressources Humaines. L'entreprise est dès lors tenue de développer les compétences de ses agents, notamment par la Formation et autres politiques visant le perfectionnement de l'agent.

Plusieurs de ces politiques ont déjà été instaurées au sein de la Sonatel. Le secteur étant en développement constant, il convient de s'interroger sur les meilleures façons de motiver les Ressources Humaines, notamment par la mise en place d'un système de Gestion des Carrières pertinent.

Quelles seront les bases de celle-ci, et quelles seront ses incidences sur la maîtrise de la stabilité sociale ?

Comment éviter telle situation gênante qui est de devoir faire face à des frustrations de ses propres agents, quand ces mêmes agents ont fait des formations pour occuper des postes de niveau supérieur ? D'autre part, il se peut que les postes de niveau supérieur ne se libèrent pas très rapidement, ce qui occasionne un délai d'attente prolongé pour les futurs candidats. Dans ce cas aussi, il faut bien trouver une solution pour éviter les départs. Dans ce mémoire, nous réfléchirons à la façon la plus adéquate d'éviter les frustrations, tout en suscitant la motivation chez les agents concernés. •

Hypothèse :

Disposer d'une bonne carrière des agents de maîtrise représentera un enjeu majeur pour la Sonatel .

• Questionnement de l'hypothèse : Est-ce qu'une bonne carrière des agents de maîtrise permettra à la sonatel d'atteindre ses objectifs ? Dans ce cas d'espèce, Il s'agira pour nous d'analyser la gestion des carrières des agents de maîtrise à la Sonatel et de proposer des solutions quant à la manière de l'améliorer.

## **2. Objectifs**

### **a- Objectif global**

3. L'objectif global de cette étude consiste à doter la SONATEL d'un nouvel outil de développement de ses Ressources Humaines, lui permettant de rester leader dans son domaine d'activité tout en valorisant ces Ressources Humaines, entraînant du coup une motivation accrue, gage de stabilité sociale. En mettant en place l'outil de Gestion des Carrières, la SONATEL pourra offrir à l'agent une perspective d'évolution dans

l'entreprise, en adéquation avec ses aspirations personnelles. La société y trouvera aussi son compte, puisque le souci principal d'un agent motivé est de donner satisfaction.

b- **Objectifs spécifiques** :

Les objectifs spécifiques tournent autour des points suivants :

- Partager les évolutions de la Gestion des Ressources Humaines en cours, les freins, les évolutions et les leviers à activer de la Sonatel.
- contribuer au développement des relations humaines et identifier les meilleures pratiques pour accompagner la mise en œuvre d'une gestion réellement orientée vers les objectifs.
- Analyser comment se fait la Gestion des carrières et de la mobilité pour une meilleure compréhension, et de faire prendre conscience aux supérieurs hiérarchiques, de l'importance de la fonction dans la réalisation des activités de l'entreprise.
- Chercher à comprendre les problèmes liés à l'acquisition, à la conservation et au développement des agents.

#### **4-Pertinence du sujet**

Une étude sur la Gestion des carrières dans une entreprise de téléphonie est plus que d'actualité. Les métiers y foisonnent et il serait très pratique de pourvoir chaque poste du meilleur élément.

Le choix du sujet s'inscrit dans une logique de dynamisme des Ressources Humaines, d'autant plus qu'une bonne partie des politiques les plus actuelles en Ressources Humaines ont déjà été mises en place.

Dans le contexte actuel des acteurs de la télécommunication, le Groupe SONATEL, en tant qu'opérateur historique et leader du marché, se doit de dégager une image assez positive quant à ses prestations pour ses clients externes, mais il se doit aussi d'ancrer dans l'esprit de ses collaborateurs une culture d'entreprise solide, gage de sécurité et de motivation. Avec l'arrivée d'un troisième opérateur de téléphonie, il est nécessaire, voire vital, de conserver ses acquis, notamment le personnel expérimenté ; car c'est sûr que la

SONATEL constituera un vivier pour toute entreprise qui voudra se développer dans le secteur des télécommunications.

La SONATEL, qui est la filiale la plus ciblée par la concurrence, est encore plus enclin à cultiver cette fidélité et cette appartenance à l'organisation. Le mobile constitue la principale source de revenus du Groupe, et il ne serait pas bon de devoir changer de personne pour tel ou tel poste tout le temps ; car cette branche du secteur est très sensible.

Ce sujet répond aussi à un besoin de développement personnel de l'auditeur qui fait carrière dans les Ressources Humaines.

#### **4. Méthodologie de la Recherche**

« La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie. C'est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques »<sup>1</sup>.

Ainsi, nous avons suivi la pensée qui dit que « les méthodes d'analyses elles-mêmes ne sont pas spécifiques des différents objectifs décrits. Dans chaque cas, la méthode doit être choisie en fonction des possibilités qu'offre la situation de travail, du temps dont on dispose et de la nature de poste elle-même »<sup>2</sup>

Nos méthodes ont consisté : à l'étude documentaire, l'entretien, le questionnement, les observations personnelles et l'interview.

##### **4.1. L'étude documentaire**

Pour cette étape, nous nous sommes orientés vers la bibliothèque et les archives de la SONATEL.

L'analyse documentaire nous amène à étudier les écrits existants qui nous ont apporté des éléments directement ou indirectement sur la gestion des ressources humaines précisément sur la gestion des carrières

---

<sup>1</sup> Madelaine GRAWITZ, *Méthode des sciences sociales*, Paris, ED.Daloz 1991

<sup>2</sup> Claude LEVY-LEBROYER, *la motivation au travail*, Parution : août 2006

Nous avons ainsi trouvé des documents de type fiche de fonction voire l'analyse des postes qui ont constitué une première base de travail. Nous avons aussi eu accès au nouveau document de stratégie que les techniciens sont entrain d'élaborer.

#### **4.2. Les observations personnelles**

Etant professionnelle dans cette entreprise, nous avons pu observer puis déceler les imperfections, les incohérences et les dysfonctionnements de la fonction ressources humaines pour pouvoir faire des propositions d'amélioration.

#### **4.3. L'interview**

Cette technique a consisté en la collecte d'informations sur certains processus avec les collaborateurs et avec le Maître de stage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**1<sup>ère</sup> Partie :**  
**APPROCHE CONCEPTUELLE ET**  
**THEORIQUE**

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Pour une compréhension aisée de notre travail, nous avons jugé nécessaire de définir les concepts suivants :

### I. Clarification conceptuelle

#### A. Compétences et comportements

- Les compétences

La compétence est un concept qui donne lieu, dans les publications et les rencontres spécialisées, à un foisonnement de définitions alimentant un vaste débat où les termes poste, qualification, savoir-faire, aptitude, connaissance sont analysés et comparés. Sans reprendre tous les éléments du débat, il nous semble utile d'en souligner les principaux éléments.

De Montmolin<sup>3</sup> (1984), définit la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau ».

Le Boterf<sup>4</sup> (1995) considère la compétence comme un « savoir-agir » responsable et validé dans un contexte professionnel 3». Le « savoir-agir » est, pour l'auteur, constitué d'un ou plusieurs savoir-faire appuyés le plus souvent sur des connaissances spécifiques. Dans cette définition, la notion de validation soulève des interrogations dans la mesure où elle pose le problème de l'outil de validation mais surtout de comment qualifier l'acquis intellectuel et professionnel antérieur à la validation.

Zarifian<sup>5</sup> (2001) définit la compétence comme un ensemble de facteurs comprenant à la fois :

- « la prise d'initiative et de responsabilité sur des situations professionnelles...

---

<sup>3</sup> De Montmolin M. : « L'intelligence de la tâche », Berne , P. Lang, 1984.

<sup>4</sup> Le Boterf G. : « De la compétence, les Editions d'Organisation », Paris 1995.

<sup>5</sup> Zarifian P. : « Le modèle de la compétence », Editions Liaisons, 2001.

- une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme...
- la faculté à mobiliser un réseau d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité ».

Cette approche de met en évidence la dynamique de l'action et l'implication de la personne qui apparaît comme un acteur face à une situation professionnelle donnée.

Dans l'ensemble des définitions proposées, trois ensembles de facteurs sont présents avec une insistance plus ou moins forte. Il s'agit :

- des connaissances théoriques et professionnelles résultantes de la formation initiale ou acquise dans l'exercice du travail ;
- des savoir-faire acquis par apprentissage ;
- des capacités à mettre en œuvre, de façon réussie dans des situations de travail, les connaissances et savoir-faire acquis.

Cette approche de la compétence est souvent résumée dans la formule très réductrice « savoir, savoir-faire et savoir être ». La compétence apparaît, donc, comme la synthèse entre des connaissances, des savoir-faire et des capacités mises en œuvre de manière réussie dans des situations professionnelles. Cette synthèse est construite dans un processus d'apprentissage continu, dynamique et cumulatif.

- **Comportement professionnel.**

On appelle comportement professionnel la manière d'être ou de se conduire dans le métier, qui est attendu par les clients ou le bénéficiaire et qui est souhaitée par l'entreprise, en termes d'image de marque. On parlera ainsi d'un sens du client, de rigueur, de respect de la hiérarchie, de sens des responsabilités... Ces notions sont en général aisément identifiées parce qu'elles sont impératives. Chaque entreprise ou responsable sait énoncer les comportements qui lui semblent les plus appropriés.

Les difficultés commencent dès qu'il faut apprécier ces comportements, car ils sont souvent le fruit d'impressions. Les appréciations peuvent alors être ressenties comme des attaques personnelles ou des compliments. C'est pour faciliter l'approche des comportements que des référentiels sont créés.

Le référentiel comportemental prouve son intérêt pour deux raisons :

- il va permettre d'explicitier, de mettre à plat ce qui est exigé du personnel (sens du client, rigueur...)
- il va permettre d'évaluer l'écart entre ce qui est exigé et ce qui est effectivement réalisé.

### **1. Le professionnalisme**

L'évolution actuelle fait passer de la compétence au professionnalisme, de l'homme de métier au professionnel. La professionnalisation est une notion dont le sens n'est pas encore complètement stabilisé, mais d'une manière générale, c'est « l'ensemble des actions qui transforment un individu en professionnel apte à tenir un rôle dans des configurations professionnelles complexes » Pierre Hébrard <sup>6</sup>.

Le professionnalisme conjugue trois dimensions :

- la maîtrise complète du métier (la compétence métier)
- la capacité d'adaptation envisagée au sens large du terme, à savoir l'adaptation à l'évolution de son métier, à l'environnement et l'auto adaptation
- la dynamique personnelle, le positionnement personnel de chacun, la responsabilité assumée.

La première dimension concerne toutes les compétences nécessaires pour exercer son métier dans les meilleures conditions : ce sont comme nous l'avons précité les compétences techniques (connaissances, pratiques et comportements professionnels), organisationnelles, relationnelles (équipe, management, clientèle), et d'adaptation (actualisation des connaissances et renouvellement des méthodes de travail).

La deuxième dimension concerne les capacités d'adaptation des personnes à l'environnement propre au professionnel, se situer au cœur de collectifs :

---

<sup>6</sup> Pierre Hébrard, « le travail du social », Paris 2004

- pour faire face à la complexité des situations, il s'agit d'innover, d'inventer des réponses nouvelles, et pour ce faire, de faire appel à des réseaux de compétences internes et externes et de se mettre en synergie (réseaux)
- pour faire face à l'imprévu, il s'agit de « savoir que faire », c'est-à-dire combiner des réponses dans l'instant, au moment où les situations existent, et avoir l'autonomie nécessaire pour faire face de manière pertinente (créativité)
- pour se situer en tant que professionnel, il s'agit de mettre en pratique sa propre capacité à prendre du recul, à coopérer, à formaliser des savoirs ou savoir-faire et les transmettre, tirer des enseignements des expériences vécues... (autonomie)

La troisième dimension concerne les propres ressources de chacun, sa personnalité, sa manière de se situer dans un projet et de s'y mouvoir, son engagement et son éthique pour trouver des solutions pour les clients, sa capacité à juger d'une situation et de trouver l'équilibre nécessaire pour conjuguer personnalité, vie professionnelle, vie privée.

L'appréciation du professionnalisme prend donc en compte les trois éléments définis : les performances (la performance se traduit par des résultats mesurés, chiffrés), les compétences et les comportements professionnels, et les met en rapport avec les situations rencontrées et les performances attendues.

## **2. Les outils d'appréciation**

La démarche qui suit permet de définir les compétences et comportements que doit démontrer tout professionnel, quel que soit son secteur d'activité.

### **• Les référentiels métiers / compétences**

Le référentiel métier / compétences est mis au point pour servir à l'entretien d'appréciation des compétences et du professionnalisme. Il objective les appréciations portées et permet de s'accorder sur le niveau atteint. Il est avant tout un outil d'échanges, car la confrontation permet de situer réellement ses acquis et son niveau, avec des preuves à l'appui.

L'outil de base de l'appréciation se décompose en deux sous-ensembles : le référentiel métier et la référentielle compétence.

### **• Le référentiel métier.**

Il décrit chaque métier de l'entreprise. Il identifie toutes les activités contenues et propose un document permettant de faire le point de leur réalisation : activités réalisées, activités non réalisées, commentaires. On part ensuite de ce référentiel pour aboutir au référentiel compétence.

Le référentiel métier décrit également la progression dans le métier. Il y a trois niveaux de progression, quel que soit le métier : débutant, confirmé, expérimenté.

- le premier est relatif à l'acquisition des routines, des fondamentaux, et au passage très progressif à la performance, c'est-à-dire à l'intégration progressive des contraintes ;
- le deuxième temps consiste à passer de l'acquisition de routines à l'acquisition du métier proprement dit, c'est-à-dire aux règles d'action qui nécessitent le jugement, le positionnement, l'intervention individuelle ;
- le troisième temps se situe au moment où la personne dépasse les règles du métier en tant que telles pour se positionner dans un environnement beaucoup plus large. C'est là que le professionnalisme apparaît.

Aux trois niveaux de progression dans le professionnalisme peuvent correspondre trois référentiels compétences : l'un destiné aux débutants, l'autre aux confirmés, le dernier aux expérimentés.

- **Le référentiel des compétences.**

Il identifie les compétences nécessaires à l'exercice du métier : les connaissances, les compétences techniques, organisationnelles, relationnelles, d'adaptation, voire de management selon les métiers. Le niveau de compétence demandé par l'entreprise constitue la cible. Il est repéré à l'aide d'une grille de positionnement qui permet de situer le niveau de maîtrise actuel par rapport au niveau requis.

Pour être utilisable, le référentiel est complété par une grille d'appréciation qui permet de situer le niveau de maîtrise des compétences souhaité et le niveau atteint. Il faut établir une légende qui peut être présentée comme suit :

- N1 : aucune maîtrise de la compétence
- N2 : maîtrise les situations courantes, est en apprentissage

- N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier
- N4 : maîtrise complète de toutes les situations, quel que soit l'environnement, et peut transférer ses connaissances et compétences.

Bien sur, c'est à chaque entreprise d'élaborer sa propre grille et son propre barème en fonction des niveaux d'appropriation du métier qu'elle définit.

## **B. Le référentiel des comportements**

Les référentiels métiers / compétences permettent de décliner ce qui est attendu de chaque salarié et les compétences nécessaires pour exceller dans les situations professionnelles. Les responsables recherchent souvent des références en matière de comportements. Mais il ne faut pas tomber dans la morale ni porter de jugements.

L'origine de ce référentiel correspond à un besoin de clarifier la notion de comportement pour l'objectiver, élaborer un support utilisable, simple et accessible, complémentaire aux différents référentiels.

Chacun des termes les plus employés dans les entreprises est identifié dans ce référentiel par un item (affirmation de soi, conscience professionnelle...). Puisque tout comportement se manifeste par des actes observables, chaque item fait l'objet d'une recherche pour être concrétisé. Ensuite, 4 propositions hiérarchisées sont indiquées, du comportement le plus adapté au moins adapté. L'ensemble des items peut être classé en 4 catégories : les comportements liés aux motivations personnelles, à l'engagement, aux relations, au management.

Voici quelques exemples :

- réaction aux critiques : accepter les critiques et s'en servir
- ouverture : faire preuve de curiosité hors de son domaine professionnel
- affirmation de soi : oser poser des actes en tenant compte de l'environnement
- adaptabilité : ajuster sans effort son comportement à la situation
- aptitude à l'écoute : repérer systématiquement les demandes d'autrui et se montrer disponible
- leadership : faire adhérer ses collaborateurs

- conscience professionnelle : exécuter les tâches qui sont confiées avec un souci de perfection dans les limites de son statut et de ses compétences
- initiative : décider de réaliser des tâches qui n'ont pas été confiées, dans la limite de ses compétences
- capacité de décision : prendre les décisions et les assumer
- résistance aux pressions : garder le cap et faire face

Exemple de déclinaison :

Adaptabilité :

- ajuste sans effort son comportement à la situation
- ajuste avec des efforts son comportement à la situation
- malgré des efforts, ne réussit pas vraiment à ajuster son comportement à la situation
- refuse de faire des efforts pour ajuster son comportement à la situation

Deux éléments complémentaires sont à prendre en compte :

- des faits significatifs sont nécessaires pour démontrer l'appréciation portée
- une confrontation entre celui qui est apprécié et celui qui apprécie pour sortir des « ressentis » objectivera l'évaluation au maximum.

Les résultats de l'appréciation des comportements peuvent être reportés sur un schéma, en dessinant la cible (l'ensemble des comportements souhaités par l'entreprise).

### **C. Le dispositif d'appréciation du professionnalisme**

L'appréciation du professionnalisme ne peut pas être le seul résultat d'une approche compétences. Elle combine obligatoirement des appréciations différentes et complémentaires :

- la maîtrise du métier et des performances
- l'engagement de la personne vis-à-vis des clients
- l'engagement de la personne vis-à-vis de l'entreprise et des autres
- la personne dans son équilibre personnel relationnel
- les moyens mis à disposition par l'entreprise.

❖ **La maîtrise du métier et des performances.**

C'est l'appréciation :

- des résultats (performance)
- de la réalisation d'activité correspondant au niveau « expérimenté » que nous avons présenté (appréciation de la couverture des activités)
- des compétences appartenant au niveau « expérimenté » (appréciation de la maîtrise du métier)
- des comportements au niveau attendu dans l'entreprise (appréciation de l'adéquation des comportements professionnels aux situations rencontrées).

❖ **L'engagement de la personne vis-à-vis des clients.**

C'est la capacité :

- d'adapter ses compétences et comportements à toute situation complexe
- à trouver tout moyen et modalité de sortir de situations difficiles inattendues ou inhabituelles en visant la satisfaction des clients et de l'entreprise.

❖ **L'engagement de la personne vis-à-vis de l'entreprise et des autres.**

C'est la capacité :

- de fonctionner dans un collectif avec des pairs, des collatéraux, des hiérarchiques ou des collaborateurs
- à contribuer à la montée en compétence des autres
- à influencer et introduire des changements
- à assumer ses responsabilités, à négocier des conditions de réussite.

❖ **La personne dans son équilibre personnel relationnel.**

C'est la capacité :

- de la personne à se créer, maintenir et faire vivre un réseau relationnel (interne et externe)
- de la personne à créer le renouvellement de ses méthodes

- d'accepter des remises en cause, un accompagnement et à se donner les moyens de retrouver des équilibres personnels.

❖ **Les moyens mis à disposition par l'entreprise.**

- les moyens techniques, financiers et humains
- la communication, l'information et le management
- les conditions matérielles de travail
- les marges de manœuvre, délégations, responsabilités effectives.

Tous ces outils d'appréciation devront être utilisés lors de l'entretien d'appréciation (ou d'évaluation), pendant lequel ces outils vont pouvoir être utilisés.

**II. La carrière :**

Dans cette rubrique, nos lectures se sont appesanties autour de la distinction entre la carrière traditionnelle et celle dite nomade, de la progression d'une carrière et enfin du rythme de déroulement de cette dernière.

Le terme "carrière", d'après IELLATCHITCH et MAYRHOFER<sup>7</sup>, n'est pas d'une parfaite neutralité, dans la mesure où il renvoie fortement à une forme d'organisation bien particulière (la bureaucratie). Il a en effet fallu attendre Max WEBER pour obtenir une des premières théorisations de la carrière, puisqu'elle est une des éléments importants de la rationalisation bureaucratique. En effet, selon ces auteurs, «La carrière se rapporte à une organisation au sein de laquelle sont ouvertes des opportunités d'ascension progressives de nombreux échelons hiérarchiques, ascension répondant à des règles strictes et préétablies».

*La nouvelle conception de la carrière s'apparente, à la suite des travaux de Douglas HALL, à l'idée d'une carrière qui déborde de l'entreprise, et qui englobe les expériences de formation et de travail de l'individu (protean career). Dans cette perspective, l'individu devient alors acteur de sa carrière, selon ses valeurs et motivations propres. Loïc CADIN<sup>8</sup> propose d'ailleurs de concevoir cette approche comme une «carrière nomade». Suivant ce*

---

<sup>7</sup> **IELLATCHITCH** Alexander / **MAYRHOFER** Wolfgang « Significations de la formation continue et nouvelles formes de carrière », Actes du Xe congrès de l'AGRH, référence n° 115, 2001.

<sup>8</sup> **Loïc Cadin** « Carrières nomades et contextes nationaux » Revue Française de Gestion des Ressources Humaines n°37 11/2000.

sillage, Raymond NOE pour sa part, l'appréhende comme « *une succession de postes de travail occupés tout au long d'une profession* » Pour illustrer cette assertion, il prend l'exemple des enseignants d'une faculté universitaire qui peuvent être assistants, puis enseignants associés et enfin enseignants permanents. Elle est également une caractéristique individuelle du travailleur et consiste en ce sens, à tous les différents postes occupés, ainsi qu'aux expériences dont ce dernier serait dépositaire. Le tableau suivant se propose d'ailleurs de faire la comparaison entre les deux conceptions de la carrière ci-dessus mentionnées.

**Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques d'une carrière traditionnelle à celles d'une carrière nomade**

	<b>Carrière traditionnelle</b>	<b>Carrière nomade</b>
<b>Relation avec l'employeur</b>	<b>Sécurité de l'emploi et loyauté, 1 ou 2 entreprises</b>	Employabilité et flexibilité, plusieurs entreprises
<b>Capacité</b>	<b>Compétences spécifiques</b>	Compétences transférables
<b>Mesure de la réussite professionnelle</b>	<b>Promotion, statut</b>	Intérêt du travail, salaire
<b>Responsabilité de la gestion de sa carrière</b>	<b>Entreprises</b>	Individu
<b>Formation</b>	<b>Formation classique et évolution liée à l'âge</b>	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Source : Notre recherche. Tiré et adapté de HALL<sup>9</sup>

La progression d'une carrière est constituée d'étapes, elles-mêmes consistant en une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie professionnelle, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. HALL en propose cinq :

<sup>9</sup> HALL (1976) a ouvert la voie des nouvelles carrières, avec l'idée d'une carrière qui déborderait de l'entreprise et qui engloberait les expériences de formation et de travail de l'individu.

- ❖ *La préparation au marché du travail*, qui s'étend de la naissance à environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer ;
- ❖ *L'entrée sur le marché du travail*. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. Une personne est appelée à vivre, durant cette période, une sorte de *choc de la réalité* résultant du gap existant entre les attentes irréalistes des individus par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper, et les postes d'entrée dans les organisations. Cette étape survient habituellement entre 18 et 25 ans.
- ❖ *La carrière à ses débuts*. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue le cœur de cette étape, qui se divise en deux périodes: le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité choisi. Les personnes ont généralement entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape.
- ❖ *La carrière à mi-chemin*. Cette étape se situe généralement entre l'âge de 40 et 55 ans. Elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mûr. Les personnes réévaluent alors le mode de vie qui a caractérisé leur carrière jusque-là. Elle passe en revue les buts qu'elles ont atteints et songe aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir. Le plafonnement de carrière et des compétences insuffisantes sont des problèmes caractéristiques de cette étape.
- ❖ *La fin de carrière*. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

Selon Jacques LIMOGES<sup>5</sup>, le rythme de déroulement d'une carrière varie d'un individu à l'autre. De plus, la notion de *succès professionnel*, qui fait souvent référence à l'évaluation, par un individu, de ses réalisations dans le cadre de ses expériences de travail, comprend deux concepts clés: le succès objectif et le succès subjectif. Le succès objectif est défini comme un jugement porté par d'autres sur les réalisations d'un individu durant sa carrière à l'aide de critères observables tels que le niveau de rémunération atteint, le nombre de promotions obtenues au cours de la carrière et le poste occupé. Le succès subjectif fait référence au sentiment et à la satisfaction qu'éprouvent les individus face à leur carrière.

D'après cet auteur, le sentiment de ne pas réussir sa carrière peut en effet mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs, et à la manifestation de problèmes de santé d'ordre physique ou psychologique. Les individus insatisfaits de leur carrière en viendraient à réduire leur engagement envers l'organisation, et à exprimer davantage que les autres travailleurs, l'intention de quitter leur emploi. Sur le plan des attitudes et des comportements, la perception de l'échec de leur carrière amènerait les individus, par exemple, à trouver d'autres sources d'intérêt à l'extérieur de l'organisation, à adopter une vision instrumentale du travail, à refuser d'accorder leur soutien à leurs collègues, à résister à tout changement organisationnel, à s'absenter sans raison valable et à manquer de ponctualité. Cette dernière nous pousse à étudier les formes de mobilité et leurs interactions avec la gestion des carrières.

### **III. La mobilité interne**

Selon POUPARD (1982), la mobilité présente deux types d'enjeux :

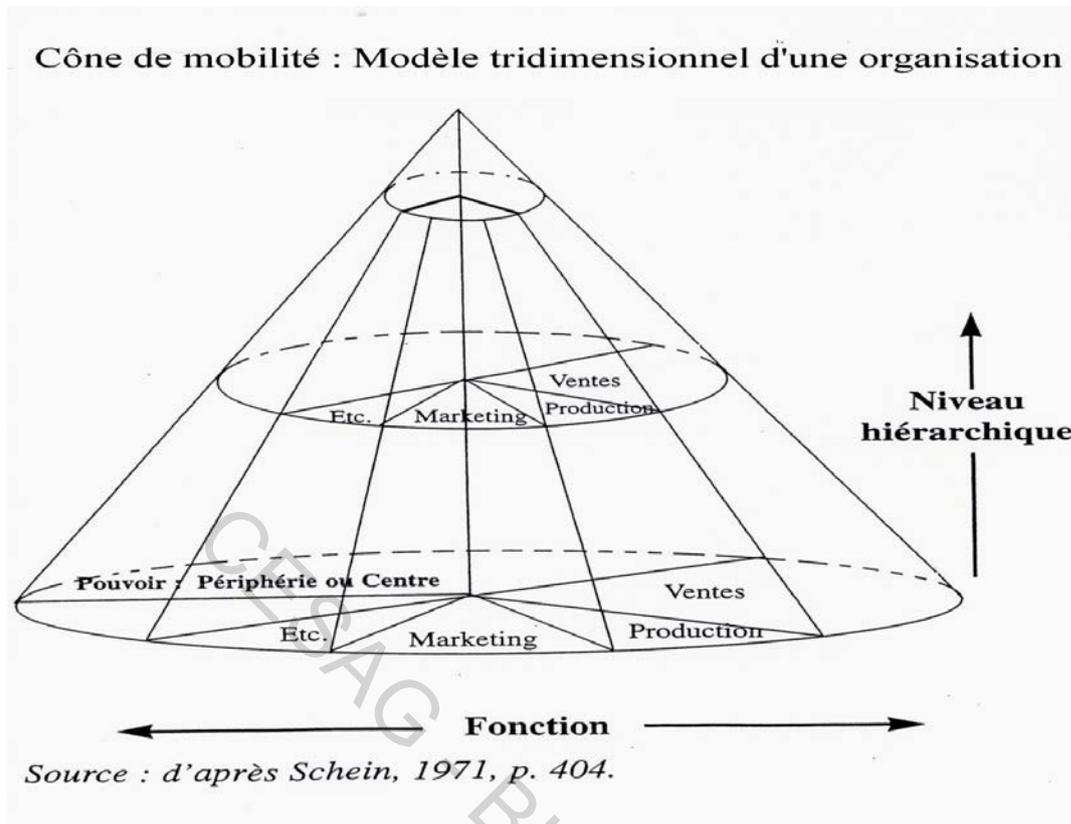
- pour les salariés, la mobilité est un outil de développement personnel
- pour l'entreprise, la mobilité est un outil de gestion

L'organisation de la mobilité s'articule sur une dichotomie gestion collective / gestion individuelle. FREINS liés aux représentations collectives !!

Il y a plusieurs formes de mobilité, notamment :

- la mobilité verticale = changement d'emploi avec accroissement de responsabilité
- la mobilité horizontale = changement d'emploi ou de fonction à un niveau équivalent

**Figure 1 : Cône de mobilité : modèle tridimensionnel d'une organisation**



A partir de ce schéma, un effort de clarification s'impose pour rendre compte des pratiques des entreprises. Ainsi, apparaît-il que la notion de mobilité englobe celle de carrière et que, par conséquent, un même vocable est susceptible de renvoyer à des pratiques très différentes, répondant à des politiques elles aussi différentes.

Les trajectoires professionnelles des individus dans l'entreprise sont nettement déterminées par des éléments d'environnement, à la fois interne, c'est-à-dire par les caractéristiques propres de l'entreprise, et externe, relativement à des modèles sociétaux.

#### **A. L'influence des caractéristiques internes**

Les caractéristiques internes de l'environnement renvoient autant à son fonctionnement, et en particulier au comportement des acteurs, qu'à des éléments de structure ou de culture.

##### **⇒ Des acteurs aux représentations ambivalentes**

La diversité des pratiques de mobilité que l'on peut observer est d'abord liée à la variété des acteurs concernés, et donc à la diversité des stratégies individuelles qui peuvent s'exprimer en matière de mobilité.

La littérature managériale, se plaçant du point de vue de la direction de l'entreprise, expose ainsi un certain nombre de représentations que partagent généralement les directions :

- la mobilité contribue au développement d'un brassage culturel ;
- elle oblige les salariés à sortir d'une routine professionnelle qui peut devenir sclérosante ;
- elle constitue une importante source de motivation individuelle ;
- elle contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- elle favorise enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.

En fonction de ses attentes particulières, la direction des ressources humaines sera amenée à favoriser soit la mobilité verticale ou horizontale.

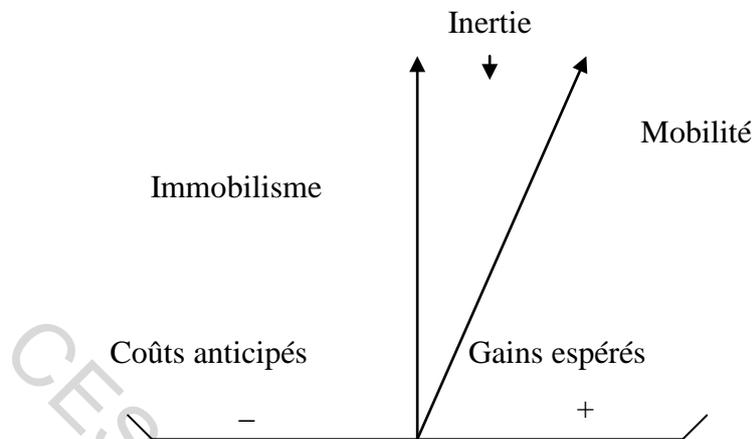
Bien que la mobilité, quelles que soient ses formes verticales ou horizontales, soit généralement valorisée aux yeux de la direction de l'entreprise, elle n'en a pas moins un coût. Non seulement elle suppose que des moyens soient octroyés, en temps, en personnel chargé de l'organiser ou en formation pour les salariés mobiles, mais elle présente également des risques : équipes désintégrées, compétences gaspillées, expérience perdue, etc.

A l'inverse, pour le salarié, la mobilité est très souvent perçue comme une gêne, voire un risque. Il peut craindre en effet de se tromper de voie, de réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé, de devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités, etc. En contrepartie, une mobilité peut aussi se traduire positivement, en termes de rémunération, d'élargissement des compétences, etc.

Les stratégies développées par les salariés ne s'expriment pas uniquement dans le cadre des procédures de gestion des normes véhiculées par l'entreprise, qui constituent une régulation de contrôle : « *Elles s'insèrent dans un ensemble de contraintes techniques (transférabilité des compétences, structure de l'entreprise) et économiques (contraintes financières de l'entreprise et de l'individu).* Compte tenu de ces différentes contraintes, les salariés adoptent le plus souvent des attitudes pragmatiques : ils mesurent les avantages et les inconvénients de la situation et opèrent leur choix par comparaison. Pour que la balance

penche pour la mobilité, il faut que les rétributions attendues – au sens large de contrepartie à leur contribution – soient significativement supérieures.

**Figure 2 : Balance de mobilité**



Source : Galambaud B., *Mobilité, gestion des carrières*,  
**Documents d'études, Entreprise et Personnel, 1983**

La zone d'inertie dite « culturelle » indiquée sur la figure caractérise la nécessité pour les salariés d'obtenir des garanties suffisantes pour que la mobilité, d'idée séduisante, devienne réalité tangible

⇒ **Eléments structurels et culturels**

L'existence de pratiques différenciées de mobilité tient également à des caractéristiques structurelles. La taille constitue un préalable essentiel : pour qu'il y ait mobilité, il faut qu'existent des opportunités de mobilité. Celles-ci sont évidemment plus limitées dans les petites structures, en particulier dans les PME. Ces organisations ont alors plutôt recours à la polyvalence, lorsqu'un même salarié est amené à remplir plusieurs fonctions proches, presque simultanément, sans véritablement passer d'une fonction à une autre de façon durable.

Pourtant les grandes entreprises ne disposent pas spontanément de réelles opportunités de mobilité : il est utile notamment qu'elles aient choisi une unité de gestion pertinente, c'est-à-dire le lieu à partir duquel les décisions en matière de GRH sont prises de façon autonome. Dans un groupe constitué de plusieurs entreprises, on peut par exemple choisir de décider au niveau central du groupe, ou bien au niveau de chaque filiale. Un tel choix

n'est bien sûr pas neutre. Le fait de décentraliser ce type de décisions, par ailleurs parfaitement légitime, peut contribuer à gêner la mobilité, chaque unité de gestion fonctionnant dans l'ignorance des autres. Plus que la taille de l'entreprise elle-même, la façon dont on organise ou pas la mobilité se révèle au moins aussi importante.

Toujours dans l'approche conceptuelle et théorique, en sus de la revue de la littérature, il s'agira pour nous de mettre l'accent en second lieu sur la gestion de carrière et de mobilité au sein de la fonction RH.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : GESTION DE CARRIERE ET DE MOBILITE AU SEIN DE LA FONCTION RH**

Pour assurer sa croissance, l'entreprise en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La flexibilité de son personnel dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs les mentalités vis-à-vis de l'autorité et du travail changent. Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels. L'autorité quant à elle, ne peut plus être considérée comme liée seulement à la position hiérarchique. Elle est de plus en plus fondée sur la compétence.

Alors qu'est ce que la gestion du potentiel humain et le pilotage des carrières?

### **I. Stratégie de la mobilité**

La définition classique de la gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale. Plus globalement, il s'agit de la mobilité. Mais comme nous sommes maintenant dans une philosophie d'entreprises de plus en plus plates, avec moins de niveaux hiérarchiques, la gestion des carrières renvoie d'avantage au développement de compétences.

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

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

- l'adaptation du personnel ;
- la flexibilité humaine ;
- le développement du potentiel humain ;
- l'amélioration du climat social ;
- l'amélioration de la productivité.

Aujourd'hui, la notion de gestion des carrières pour un titulaire d'emploi s'effectue en termes **d'employabilité**. Cela s'accompagne d'une évolution en termes de rémunération. Ainsi, dans les structures où cette philosophie est assez poussée, on peut trouver, par exemple, un collaborateur qui est mieux rémunéré que son directeur vu ses compétences ou encore l'expertise dont il fait preuve. Il dispose alors d'un salaire d'expert plus un salaire de manager.

#### **A. L'organisation de la gestion des carrières**

Elle dépend de l'effectif et de l'organisation. Quand c'est une grande unité, on peut raisonner en fonction de la gestion de compétences.

A ce niveau, il existe des outils appropriés, notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Celle-ci s'effectue à travers la définition des emplois de l'entreprise, les compétences requises et leur classification permettant ainsi l'élaboration d'une cartographie des emplois de sorte que les responsables des ressources humaines disposent d'un canevas déterminant les emplois souhaitables en amont d'un poste et les emplois en aval.

Il s'agit de trouver un cheminement des personnes qui, au fur et à mesure qu'elles développeront leurs compétences, pourront être préparées à assumer plus de responsabilités et à être mieux rémunérées.

#### **B. Cet exercice nécessite-t-il une expertise particulière?**

Non, pas particulièrement. Si la DRH est bien organisée et dispose d'une bonne nomenclature d'emploi, de fiches d'emploi bien rédigées, elle peut faire sa cartographie des emplois.

Ce repère lui permet de concilier sa politique et les besoins de ses employés. Une fois que cette cartographie est établie, la DRH peut effectuer l'estimation prévisionnelle des effectifs.

Cela dépend aussi des statistiques dont elle dispose en matière de mouvement sur les postes, des départs, ou encore du volume d'activités.

A partir de là, l'entreprise peut faire des plans de mobilité et de recrutement.

### **C. Le plan de développement global des ressources humaines:**

Un plan de développement global des ressources humaines vise à connaître, puis à planifier pour agir. Il comporte normalement les deux phases suivantes :

- mise en œuvre d'un programme d'appréciation des collaborateurs;
- élaboration du plan de développement des carrières.

#### **1. L'appréciation des salariés :**

L'appréciation qui découle à la fois de la compétence et de la performance de l'agent, est perçue comme un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pouvant s'exprimer par :

- une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet
- un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée
- un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

L'entretien d'appréciation doit viser les objectifs suivants :

- fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation ou d'une formation ;
- servir de base à la décision d'augmentation de salaire, lorsque la politique salariale prévoit des rémunérations différentes pour des performances différentes ;
- inventorier les points forts et les points faibles et juger les corrections à apporter (le cas de la formation ci-dessus évoquée) ;
- favoriser la meilleure connaissance des individus et préciser les opinions sur les individus et ce que l'on attend d'eux.

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

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

## 2. Le plan de développement des ressources humaines

Il vise à organiser et coordonner, au plan des hommes, la nécessaire évolution de l'organisation et des carrières.

L'approche prospective s'opère à deux niveaux :

- 1) au niveau globale, la gestion prévisionnelle du personnel projette à long et moyen terme les besoins et les ressources globales en personnel en fonction des orientations stratégiques. Il s'agit d'une étude anonyme qui concerne la projection des postes ;
- 2) au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement organise l'affectation de chaque salarié, à court et à moyen terme, en tenant compte des résultats de l'appréciation et des souhaits individuels. Les conclusions sont personnalisées : il s'agit cette fois d'affecter des individus nommément désignés dans des postes.

Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les études prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilités internes, à organiser la mobilité externes et les appels à l'extérieur.

### D. Les problèmes qui peuvent se poser si ces outils ne sont pas bien ficelés

On rencontre généralement deux cas de figure :

Le cas de l'entreprise qui n'a pas la possibilité de faire progresser tout le monde en raison de son organigramme, de sa taille, de son équipe... alors que ses salariés sont demandeurs d'évolution verticale.

Là, il est important de développer en interne le concept d'organisation apprenante, c'est à dire que l'entreprise passe avec ses salariés le marché suivant : *je ne peux pas tous vous promouvoir à des postes de direction mais en échange, j'élargis vos responsabilités, je vous délègue plus, vous avez l'occasion de travailler sur des projets diversifiés, je vous forme et vous êtes par conséquent mieux rémunérés.*

- le cas de l'entreprise qui a les outils pour mettre en œuvre une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

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

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

En somme, le programme de développement du potentiel est un outil fondamental dans la gestion des ressources humaines. La qualité des résultats auxquels il conduit permet à la fonction de personnel, souvent marginalisée dans sa participation à la direction générale de l'entreprise, d'atteindre une réelle crédibilité. Cependant, la mise en place de ce programme nécessite une information du personnel et une explication claire de la logique du système ainsi que les différentes procédures mises en place. Donc une totale transparence est nécessaire pour assurer crédibilité et adhésion.

## **II. Les enjeux de la mobilité interne**

Dans un contexte où la conservation des talents et la fidélisation des salariés sont des problématiques primordiales, et où les métiers d'un même organisme évoluent de plus en plus rapidement, il est indispensable pour les entreprises de tirer le meilleur avantage de leur marché interne du travail et par conséquent de répondre aux trois enjeux de la mobilité interne.

Un enjeu stratégique, d'abord, puisque la mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines à long terme. En effet, elle nécessite que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, et elle leur permet de ce fait, d'être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins en compétences. Mais ses bienfaits vont bien au delà de cette seule maîtrise du redéploiement. La mobilité encourage l'apprentissage et la formation, et favorise ainsi d'une part la pluridisciplinarité, d'autre part la capitalisation des connaissances en permettant les échanges d'expériences, la diffusion des savoirs-faire, la confrontation des pratiques professionnelles... Elle permet également de fidéliser davantage les salariés et de

maintenir la motivation (et donc la performance), en évitant la lassitude sur le poste et l'impression de stagnation. Enfin, les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer leurs ressources humaines, en déplaçant par exemple des salariés vers des zones géographiques ou des métiers sous dotés. Elles améliorent ainsi d'une part leur compétitivité, d'autre part le service client. Maîtriser la gestion de la mobilité interne devient donc un atout stratégique pour la compétitivité de l'entreprise.

Un enjeu structurel ensuite ; puisque pour tirer avantage du marché interne du travail, une entreprise doit mettre en place les outils et procédures permettant une dynamique de mobilité. Cette mise en place passe par une transparence du marché interne, par exemple via le développement de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Le résultat est double : pour l'entreprise, en termes d'économie sur les coûts de transaction, à priori moindres que dans le cas de recrutements externes, et surtout de réduction de l'asymétrie de l'information à l'embauche, l'entreprise ayant une meilleure visibilité sur les compétences des salariés qu'elle emploie déjà ; pour le salarié, en terme de facilitation de la gestion de sa carrière – principalement au niveau de l'information disponible, mais également grâce au suivi apporté par l'entreprise.

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

#### **A. La mobilité interne, coupable de tous les maux ?**

Pourtant, et malgré tous ces apports, la mobilité interne subit actuellement de lourdes critiques dans nombre d'entreprises ; elle se voit accusée d'engendrer du stress, de créer de

l'incertitude, et surtout de saper la motivation des salariés dans leur travail, voire de provoquer des dépressions. On peut donc s'interroger sur les raisons et fondements de ces nombreux reproches.

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

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

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

On le constate donc : les reproches ne portent pas sur le principe de mobilité interne en soi ; ils visent en réalité sa mise en application dans certaines entreprises : mobilités forcées, incontrôlables par les salariés, qui servent uniquement des objectifs de rentabilité interne à l'entreprise sans prendre en considération des attentes des personnes ni promouvoir l'expérience ou l'imprégnation de la culture d'entreprise.

## **B. Mettre sous contrôle la mobilité et les dispositifs qui l'accompagnent : une nécessité flagrante pour les entreprises**

Pourtant, et malgré ces vives critiques, on constate que les processus de mobilités interne restent plébiscités au sein des entreprises. Il existe en effet, dans les grandes entreprises, un développement exponentiel des outils et processus liés à la mobilité interne : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion des talents et détection des cadres à potentiel, etc. Chez certaines entreprises, la mise en place du système d'information visant à améliorer les processus de recrutement interne et de mobilité a fait suite à une demande issue du terrain. Il en va de même chez d'autres qui ont mis en place un SIRH dédié à la mobilité interne et à la gestion des compétences et des carrières, et dont le menu self-service accessible aux salariés est largement utilisé. Au delà des seuls attraits pour l'entreprise, il existe donc une réelle demande en termes de mobilité interne du point de vue des salariés, dans de nombreuses sociétés.

De plus, on constate qu'il existe des secteurs où la mobilité interne est depuis longtemps institutionnalisée, et de façon plutôt bien acceptée par les salariés. Ainsi, chez les cadres de la Fonction Publique par exemple, et malgré de nombreux obstacles (multiplicité des corps et des statuts qui ne s'harmonisent pas forcément entre eux, résistance au changement à priori plus forte que dans d'autres secteurs...), des affectations différentes tous les 3 ans ne rencontrent pas de réticences particulières. Il en va de même dans le secteur bancaire, où, dans le but au départ d'éviter que les conseillers de clientèle ne soient amenés, en restant trop longtemps dans la même agence, à nouer avec leurs clients de liens trop forts susceptibles d'aller à l'encontre des intérêts de l'entreprise, la mobilité est une règle pour tous, tous les 2 ou 3 ans. Mais comme ces changements d'affectation s'accompagnent souvent d'une promotion, ils sont très bien acceptés voire même vivement attendus.

Ce n'est donc pas la mobilité elle-même qui est actuellement remise en cause. C'est sa gestion dans certaines sociétés. Par conséquent, il est primordial pour les entreprises de mettre sous contrôle la mobilité et les dispositifs d'accompagnement, afin de mettre en place des processus permettant de faire évoluer les salariés selon un plan de carrière tenant compte de leurs souhaits et attentes au même titre que de la performance de l'entreprise, de l'accompagner par une réelle politique de formation, mais également de conserver une dynamique au sein des équipes malgré les roulements. Ce n'est qu'une fois ces conditions remplies, que la mobilité interne sera bénéfique pour tous.

### **III. Mobilité et gestion des carrières :**

On définit le mot carrière dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution. L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large. On peut la définir comme « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »<sup>10</sup> SEKIOU.

Pour Jean Marie PERETTI, une carrière dans une entreprise, c'est « une succession d'affectations »<sup>11</sup>. La gestion de carrière inclut le suivi dans la passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs

#### **A. Les formes de mobilité**

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

- la mobilité « au coup par coup »,
- la mobilité organisée,

Le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire des carrières si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi paraît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

---

<sup>10</sup> SEKIOU et al. op.cit., p.367

<sup>11</sup> PERETTI, J.-M. op.cit., p.105

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise les plans de remplacement.

### **1. La politique de mobilité des travailleurs**

Les personnes engagées par une organisation peuvent y passer une carrière plus ou moins longue et occuper successivement des postes de nature et de niveau hiérarchique différents. Ces mouvements de personnel, intra-organisationnels ou inter-organisationnels influent sur l'équilibre de l'organisation et dépendent de la planification stratégique de l'organisation.

L'impératif de mobilité conduit les entreprises à mettre en place des dispositifs adaptés.

En rappel, la mobilité est définie comme étant « *le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité des salariés* », on peut dire que dans les entreprises, la mobilité des travailleurs se traduit concrètement par la prise de décision d'affectation ou de promotion hiérarchique, la gestion du recrutement (mobilité interne) et des départs des travailleurs (mobilité externe). Des possibilités de reconversion et de rétrogradation des travailleurs pourraient être envisagées.

### **2. La promotion hiérarchique et l'affectation**

#### **La promotion**

« *La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste* ». Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. Une politique de promotion interne efficace comporte une bonne sélection à l'entrée dans l'organisation et des mécanismes adéquats d'intégration et de développement des ressources humaines.

#### **B. Fondement théorique de la gestion des carrières**

Le contexte économique actuel a contraint les entreprises à modifier leur style de gestion et pour s'adapter à leur environnement. En effet, les Entreprises cherchent de nos jours à impliquer et à responsabiliser des décideurs à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, une

nouvelle méthode de suivi des décisions et des actions pour les gestionnaires s'est introduite : la Gestion des Carrières. La Gestion des Carrières est un mode de gestion à court et long terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'Entreprise. Très prisée dans les pays Anglo-Saxons, la Gestion des Carrières a fait son entrée en force depuis quelques années dans les entreprises françaises. Certes, il subsiste encore de nombreuses réticences à mettre en œuvre une véritable politique de gestion des carrières. La première raison est avant tout philosophique et culturelle ; pas facile d'imposer ce mode de Gestion du Personnel dans les pays Latins où l'on considère encore que la Gestion des Ressources Humaines relève d'un domaine totalement subjectif, uniquement laissé à l'appréciation de chacun.

La Gestion des Carrières nécessite une standardisation des procédures de Gestion ainsi que des bases de réflexions difficilement compatibles avec le tempérament Latin. Pas facile non plus de laisser entrevoir à un individu d'autres perspectives que celles définies par son hiérarchique. Pour bon nombre d'entreprises, ceci remettrait en cause les stratégies même de la société.

### **C. Le bilan de carrière**

Les carrières ne suivent plus aujourd'hui une progression régulière et prévisible. L'évolution de l'économie amène les dirigeants à repenser leur organisation en permanence et les collaborateurs à s'interroger sur leur orientation dans l'entreprise. Le bilan de carrière répond simultanément au besoin d'évolution des collaborateurs et au besoin d'optimisation des ressources internes de l'entreprise.

De même, le bilan de carrière est utile dans la mesure où, il permet d'instaurer une dynamique de gestion efficace des ressources humaines au sein de l'entreprise.

❖ Le bilan de carrière est :

- Un outil de gestion de carrière dynamique orienté vers le changement.
- Un temps de réflexion, une démarche volontaire et active.
- Un outil d'aide à la décision.
- Une relation de confiance qui réduit les désillusions et qui renforce le lien entre le collaborateur et son entreprise.

❖ Le bilan de carrière n'est sûrement pas :

- Une série de tests, un diagnostic sur la personnalité.
- Une psychothérapie.
- Un diagnostic qui permet une orientation de l'agent à un poste donné.

Le bilan de carrière est plutôt une réponse face à un événement, une aide à la décision qui va au-delà d'un check-up.

Dans cette perspective, on distingue le bilan de carrière du bilan de compétences qui répond à des objectifs plus modestes.

Objectifs du bilan de carrière :

- Identifier ses atouts et limites, évaluer ses compétences et ses motivations.
- Valider des axes de progression professionnelle et personnelle pour préparer une évolution pertinente et motivante.
- Construire un projet professionnel.

#### **IV. Les politiques adéquates de développement des compétences et de conservation du capital humain**

##### **A. Le Renforcement des Compétences**

Qui dit Renforcement des Compétences dit forcément **Embauche** pour aboutir au recrutement s'il y a manque de main-d'œuvre, et formation s'il y a besoin de valoriser le potentiel des gens et de conserver leur expertise à l'interne.

##### **1. Embauche**

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel.

###### **a. Prévision de la disponibilité en RH**

En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre. Pour

ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître:

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

#### **b. Analyse de l'écart**

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emplois en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion)

Ecart quantitatif : on est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate:

- un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste;
- un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.
- Ecart qualificatif: On est en présence d'un écart qualificatif lorsqu'on constate:
- que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir;
- que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

L'analyse de l'écart fait, reste à planifier les actions liées aux RH.

## **2. Planification des Actions liées aux RH**

Lorsque le type de l'écart est établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre:

**a. Si le type d'écart est quantitatif, il faut mener les actions suivantes :**

- Embauche
- Programme de recrutement interne et externe

**b. Si le type d'écart est qualitatif, il faut mener les actions suivantes:**

- évaluation de la performance et Restructuration ;
- apprentissage, Formation et Perfectionnement ;
- réaffectation des ressources.

**c. . Si le type d'écart est lié à l'entreprise (interne), il faut mener les actions suivantes:**

- Ajustements qui sont effectués dans le cadre des contrats de travail (par exemple la modulation de la durée du temps de travail via les horaires flexibles, ou encore la modulation du lieu de travail à travers le télétravail).

**d. Si le type d'écart est lié à l'externe :**

- Suppose une interaction entre l'entreprise et le marché du travail qui peut se traduire par une modification des types de contrats de travail proposés aux salariés (contrats à durée déterminée, par exemple)

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs visés. Qu'il s'agisse de recrutement interne, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'assurer un suivi précis.

### **3. Recrutement**

Deux des enjeux cruciaux à la GRH consistent à recruter une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits.

Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les DRH doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, les entreprises doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec les missions de l'entreprise. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clefs:

- inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné.
- augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

#### **B. Les étapes du processus de recrutement**

Le processus de recrutement se réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis.

Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision finale de faire signer au candidat un contrat.

Tout cela passe par un certain nombre de démarches.

### **a. Analyse du besoin de main-d'œuvre**

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'oeuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en RH. Se pose alors un certain nombre de questions:

- Pour quelles tâches ou pour quels projets avons-nous besoin de personnel supplémentaire?
- Quand en avons-nous besoin?
- De combien de personnes avons-nous besoin?

Lors de l'analyse, il est important de préciser les compétences recherchées chez les candidats. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées: la formation et l'expérience souhaitées, la maîtrise de certains outils...

Le profil du poste est très important dans la planification des projets de l'organisation du travail. Pour l'élaborer, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Les questions suivantes peuvent alors servir de guide d'élaboration:

- Quel est le titre du poste?
- Qui est le titulaire du poste ?
- Quelles sont les responsabilités liées à ce poste ?
- Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail?
- Quelles sont les exigences liées à la formation et à l'expérience?

### **b. Le Recrutement**

Le profil du candidat déterminé, il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

### ❖ **Les sources internes de recrutement**

Evidemment, les candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de la structure. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat du travail ainsi que sur la motivation des employés.

Toutefois, le fait de se limiter uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients.

D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives.

Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

### ❖ **Les sources externes de recrutement**

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de la structure, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe. Ces sources sont: les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les agences privées, la presse écrite, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emploi via internet.

#### **c. Présélection des candidats**

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus.

Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, ceux-ci doivent être joints par téléphone afin de fixer une entrevue. Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats non retenus afin de les informer que l'entreprise ne conservera pas leur candidature. Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incitent à continuer de s'intéresser à l'organisation.

#### **d. Rencontre de Sélection**

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue. On peut également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement. L'entrevue de sélection vise à évaluer le savoir-être du candidat et à recueillir les informations permettant d'évaluer sa capacité à évoluer dans l'entreprise. On le questionne sur ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses réalisations passées, sa motivation et on le fait réagir à des mises en situation. Normalement, cette première entrevue devra durer entre 45 minutes et une heure.

#### **e. Réflexion faisant suite à l'entrevue**

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si nécessaire, il est d'usage de convoquer la personne pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats au regard des exigences du poste.

Il est intéressant de demander à un programmeur - analyste par exemple de réaliser une programmation de base en simulation.

Finalement, si l'on souhaite évaluer le savoir être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel (rencontre avec le personnel). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

#### **f. Décision d'embauche et Signature du contrat**

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La décision repose sur cinq dimensions:

- Les Compétences (formation, pratique, savoir-faire et expérience)
- Les caractéristiques personnelles (savoir être)
- La motivation (attitude, comportements, réactions lors de l'entretien).
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe)
- La visite médicale d'aptitude

Dans le secteur privé le médecin du travail s'assure de l'aptitude lors de la visite d'embauche qui doit avoir lieu avant l'expiration de la période d'essai ou avant l'embauche pour les salariés.

Cette visite a pour but de rechercher si le salarié n'est pas atteint d'une affection dangereuse pour les autres travailleurs, de s'assurer qu'il est médicalement apte au poste de travail auquel le chef d'entreprise envisage de l'affecter, de proposer éventuellement les adaptations du poste ou l'affectation à d'autres postes.

Etant donné qu'un contrat de travail est un document légal et que les différentes clauses peuvent varier en fonction des lois en vigueur, il est suggéré d'associer le juriste de l'entreprise au recrutement ou à défaut consulter un professionnel de droit.

Il a été souligné un peu plus haut qu'on procédait à un recrutement si on était en présence de manque de main-d'oeuvre. On peut aussi avoir un cas de figure où le personnel n'a pas les compétences nécessaires pour combler un poste. Dans ces cas, la nécessité d'une formation ou d'un perfectionnement s'impose.

### **C. La formation**

Véritable investissement, la formation du personnel permet aux entreprises d'accroître la compétence et la productivité de leur main- d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de GRH et est fortement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clefs tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence...)
- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors des changements technologiques et dans leur développement de carrière.

## **V. La mission du Gestionnaire des Carrières**

Appliquant la politique de gestion des carrières mise en place par l'entreprise ; le gestionnaire de carrière suit et gère avec les intéressés l'évolution des personnels et en particulier des cadres, en fonction des besoins de la société et des souhaits des collaborateurs. Par exemple, il va repérer les futurs dirigeants de l'entreprise en tenant compte de leur parcours.

Rattacher généralement à la DRH, ce cadre rompu aux techniques de « RH » doit avoir une bonne lecture des RH et de tout ce qui s'y rapporte : le gestionnaire des carrières a en effet des responsabilités larges. Parmi elles, l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, le repérage des futurs cadres dirigeants, le recensement des besoins provisionnels en accord avec sa direction. Pour cela, le gestionnaire de carrières doit multiplier les contacts avec les cadres, afin de bien cibler leurs perspectives d'évolution (conversations téléphoniques, rencontres sur le terrain...). Parmi les autres missions, il y a la proposition et la négociation des mutations des collaborateurs.

La Gestion Provisionnelle des Emplois (G P E) est un outil de base pour ce manager des carrières. Il travaille ainsi à la réduction des écarts entre les besoins et les RH dans l'entreprise en fonction d'un plan stratégique. Il doit impliquer le salarié dans le cadre de son évolution professionnelle. Lui reviennent aussi l'analyse des solutions de formation, l'identification des facteurs d'évolution et de leurs impacts et enfin, les scénarios d'ajustement des emplois et des compétences. Le gestionnaire de carrières doit donc faire preuve d'anticipation en termes de recrutement, de formation et de mobilité.

## VI. Le cycle de la formation

La formation nécessite plusieurs étapes d'étude :

### **Etape 1: Identification et Analyse des besoins de formation**

Cette première phase du cycle de formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

**La situation actuelle** : c'est la réponse aux questions suivantes :

- Quel est le rendement des employés?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets?
- Avec quels systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés ?

**La situation désirée** est la réponse aux questions posées :

- Quelles sont les améliorations et les changements à venir?
- Quels sont les résultats souhaités?
- Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés?

Pour identifier les besoins de formation des employés, le gestionnaire utilise des moyens tels:

- L'Observation et l'Ecoute : le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

- l'Évaluation du rendement : cette activité du cycle de GRH permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

## **Etape 2: Planification et Conception de la formation.**

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités:

**Priorité 1 :** Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

**Priorité 2 :** Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

**Priorité 3 :** Développer des compétences spécifiques à certaines techniques

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

La Conception de la formation fait que les entreprises s'offre le plus souvent les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des RH, le contenu spécifique de formation.

La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur.

## **Etape 3 : Evaluation et Suivi Post formation**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de

formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes:

- Les participants ont-ils apprécié la formation?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

Pour voir les fruits de ce travail, les gestionnaires doivent donner aux employés récemment forcés l'occasion d'utiliser le plus rapidement possible leurs nouvelles compétences afin qu'ils ne les oublient pas.

Pour ce faire, les superviseurs immédiats doivent encourager l'utilisation des nouveaux comportements ou techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.

## **VII. La fidélisation du personnel et la politique de rémunération**

### **A. La fidélisation du Personnel**

La fidélisation ou rétention du personnel est un défi important pour les entreprises étant donné la grande mobilité de la main d'œuvre et la rareté de candidats compétents dans certains postes qualifiés.

La fidélisation des bons employés est directement liée à la mobilisation de ces derniers.

Habituellement, plus la mobilisation des équipes est forte, plus les employés demeurent longtemps dans les organisations.

Pour agir efficacement sur la rétention des employés et mettre les efforts aux bons endroits, il faut connaître le niveau de satisfaction de la main-d'œuvre.

Le gestionnaire doit régulièrement prendre le pouls de ses employés et adapter ses stratégies de rétention en conséquence. Voici quelques questions qui peuvent être posées:

- Quels sont les facteurs qui vous incitent à travailler chez-nous?

- Quels sont les éléments qui vous feraient rester dans l'entreprise le plus longtemps possible?

La structure qui aura pu trouver réponse à ces questionnements a de fortes chances de garder ses meilleurs éléments. Pour cela, il faut actionner sur un certain nombre de leviers dont:

- une bonne politique de rémunération
- de bonnes conditions de travail
- des avantages sociaux considérables et stimulants pour l'employé

## **B. La politique de rémunération**

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance surtout si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

### **1. Les objectifs de la politique de rémunération**

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation.
- Être reconnaissant envers les employés en leur versant une rétribution juste.
- Respecter l'équité interne
- Être compétitif par rapport au marché

### **2. Les étapes de mise sur pied d'une politique de rémunération**

Nous énumérerons essentiellement cinq étapes importantes.

### **Etape 1 : définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération**

Pour que la rémunération devienne un moyen de gestion, les stratégies doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Avant même de parler de rémunération, il faut donc clarifier les objectifs de l'entreprise en se posant les questions suivantes:

- l'entreprise évolue-t-elle dans un marché très compétitif ?
- quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- quelle est la capacité de payer de l'entreprise ?
- quel investissement l'entreprise désire-t-elle faire dans son capital humain ?

En principe, ces questions ont été déjà abordées lors de la planification, pour la rémunération, il suffit d'avoir à l'esprit les enjeux organisationnels afin d'identifier des stratégies cohérentes avec les orientations.

### **Etape 2: identifier et choisir les éléments de la rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements attendus**

Les dirigeants doivent préciser les buts qu'ils souhaitent atteindre avec la politique de rémunération. A partir de là, il sera plus facile d'en choisir les composantes. Les questions suivantes permettent de déterminer le type de rémunération à offrir :

- la participation des employés aux décisions quotidiennes est-elle un facteur important ?
- l'entreprise doit-elle recruter des gens ayant une grande expertise ou au contraire recruter les agents qu'on formera par la suite ?
- y a-t-il des risques élevés que les employés soient attirés par l'offre d'un concurrent ?

Toutes ces questions démontrent bien que plusieurs facteurs influencent directement le choix des éléments qui composeront la politique de rémunération. Lors de cette étape; il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction des facteurs identifiés. Ensuite, il faut choisir les formes de rémunération qui appuieront le développement de l'organisation.

### **Etape 3 : analyser les emplois**

Une fois les éléments de la politique choisis en fonction des objectifs de l'organisation, il faut déterminer de façon équitable la rémunération directe de base. Il est très difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfait au niveau de la rémunération. Par contre, afin d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible, l'établissement des salaires de base doit se faire selon les responsabilités et les tâches de chaque poste et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Pour éviter cela, il est recommandé d'utiliser des méthodes comme le classement des emplois ou la comparaison par facteurs, qui permettent d'effectuer une analyse équitable et objective des emplois. Ces méthodes d'analyse ont tous les mêmes principes: évaluer l'ensemble des emplois selon les mêmes critères de façon objective. Les critères les plus souvent utilisés sont :

- les qualifications et l'expérience
- les responsabilités
- les efforts intellectuel et physique
- les conditions de travail.

Ensuite, il faut pondérer ces facteurs en fonction de l'importance relative qu'on veut leur accorder. De plus pour chacun des facteurs, il faut identifier et définir des degrés qui seront faciles à choisir selon les exigences des postes.

### **Etape 4 : établir les augmentations salariales**

L'établissement des augmentations salariales se fait dans un premier temps à l'intérieur de la grille salariale en établissant des niveaux de salaires pour un même poste. C'est à l'aide de critères mesurables et observables comme l'expérience, l'ancienneté, que la différence entre les niveaux est établie. Il reste finalement à déterminer les facteurs augmentant le passage d'un niveau à l'autre.

### **Etape 5 : comparer la rémunération avec celle offerte dans l'ensemble du marché**

Cette dernière étape consiste à vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché. Il est important d'effectuer cette vérification, car les organisations du même secteur d'activité recrutent souvent par l'entremise du même milieu ; ce qui signifie que les employés actuels ou potentiels sont en mesure de comparer les diverses formes de rémunération. Afin que

cette comparaison soit valable, il faut tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative tels, la taille de l'entreprise, l'implantation géographique, l'évaluation des postes (les fonctions d'un poste peuvent varier d'une entreprise à une autre), la rémunération globale (l'ensemble des éléments directs et indirects offerts) et le secteur d'activités.

Plusieurs entreprises de la place sont de petite taille et doivent rivaliser avec de plus grandes qui, souvent, peuvent mieux rémunérer leurs employés. Ces entreprises doivent miser sur des éléments originaux de rémunération indirecte et proposer un environnement de travail stimulant. Ces éléments peuvent représenter une grande valeur aux yeux des candidats.

### **VIII. La santé et la sécurité au travail**

Le bien-être des employés est une préoccupation quotidienne pour les entreprises car ceux-ci travaillent pendant plusieurs heures, parfois sans interruption. Les entreprises ont donc l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et à la sécurité de leurs employés. Pour cela, elles doivent tout faire pour que les employés travaillent dans un milieu sain. Pour les entreprises du secteur des télécommunications ou les employés manipulent les matériels informatiques et autres machines ainsi que les matériels de construction, il convient de prendre des mesures pour ne pas porter préjudice à leur santé et à leur vie.

#### **A. Objectifs des stratégies de santé et de sécurité au travail**

Les objectifs des stratégies de santé et de sécurité au travail sont multiples :

- éliminer toutes sortes de dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés.
- adapter l'environnement de travail des employés à leurs caractéristiques physiques.
- sensibiliser le personnel à maintenir l'aménagement des lieux conformément aux règles de santé et de sécurité et à travailler dans la propreté.

#### **B. Démarches pour éliminer les dangers**

Plusieurs étapes se présentent ici.

### **Etape 1 : Identifier les dangers**

Il est important d'inciter les employés à signaler les dangers liés à la santé et à la sécurité dans leur environnement de travail dès qu'ils les identifient; ce devrait être une préoccupation quotidienne. Selon les études, les sources de dangers possibles sont:

- machinerie, appareils, outils
- organisation de travail (horaires, itinéraires de travail).
- mouvements répétitifs
- environnement de travail inadéquat (éclairage, bruit).
- qualité de l'air (mauvaise ventilation)
- absence de mesures d'urgence.

Il faut ensuite établir les priorités visant à l'élimination de ces sources potentielles de dangers. Il serait bien sur préférable de commencer par ce qui a le plus de conséquences négatives sur le travail des employés. En ce sens, il peut être intéressant de consulter ces derniers pour déterminer avec eux la priorité à donner aux éléments à corriger.

### **Etape 2 : corriger et prévenir**

Lorsque le danger ne peut être éliminé, il faut tenter de le réduire ou de le maîtriser. En même temps, les employés doivent être protégés. Par exemple, s'il y a une fuite de gaz dans un immeuble, il faut qu'il y ait une personne qui s'occupe de faire évacuer et une autre qui contacte les spécialistes pour éliminer la fuite. Pour le cas de la santé, des mesures d'évacuation d'urgence doivent être prévues pour des employés qui contractent une crise grave et subite.

### **Etape 3 : Contrôler**

Cette phase est malheureusement souvent oubliée lorsque la source de danger est éliminée. En fait, l'étape du contrôle est cruciale car elle évite que le danger ne revienne; de plus, elle permet de faire une analyse des solutions mises en oeuvre et d'effectuer les correctifs si nécessaires. Bien contrôler l'environnement de travail amène l'entreprise à régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et ainsi à être proactive plutôt que réactive.

Toutes ces mesures énumérées ci-dessus n'enlèvent à rien au fait que les entreprises doivent obligatoirement déclarer leurs agents et s'acquitter des obligations pouvant découler de cette relation de travail.

### **IX. L'ancrage organisationnel et sociétal des pratiques de mobilité**

Il est des formes d'organisation du travail et des modes de management qui induisent des types spécifiques de culture de mobilité. Dans une volonté de modéliser la réalité, Gentil (1991) parvient à réaliser une typologie des modèles de gestion des carrières et de la mobilité. Il existe ainsi trois modèles caractéristiques :

- le modèle administratif
- le modèle baronnique
- le modèle technocratique

Le modèle administratif correspond aux grandes entreprises privées ou publiques ayant une gestion des emplois par grades. Dans ce modèle, la mobilité ainsi que la formation sont importantes. Cela tient au fait que ce type d'organisation fonctionne sur la base d'un certain nombre de principes : le diplôme ou le concours, attestant d'un niveau de compétence reconnu, détermine le grade ; la carrière est vue dans une perspective de long terme ; les promotions sont assurées selon un principe d'égalité...

Le modèle baronnique repose sur un fonctionnement très décentralisé et informel. Le pouvoir est détenu par ceux qui possèdent des compétences et notamment des compétences techniques. La mobilité y est généralement faible dans la mesure où c'est la logique « opportuniste » qui prédomine. En effet, la mobilité correspond à une adaptation à un besoin de court terme de l'organisation. Ce type de structure doit pouvoir disposer d'individus adaptables rapidement. Ainsi, la mobilité est davantage une réponse ad hoc à un changement qu'une stratégie de long terme de l'entreprise. La performance de ce modèle repose essentiellement sur la connaissance précise des compétences et du potentiel de ses ressources humaines.

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

Comme toute typologie, celle-ci n'envisage pas tous les cas possibles dans la mesure où certaines entreprises sont atypiques ou se positionnent à cheval sur plusieurs cas. Mais l'intérêt de cette typologie reste de montrer le lien entre la nature des besoins de l'entreprise et les pratiques de mobilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 2 : Modèles sociétaux d'identification et de développement des potentiels**

	<b>Enjeux</b>	<b>Principes</b>	<b>Acteurs privilégié</b>	<b>Processus</b>	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Modèle administratif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantie du service public</li> <li>- Gestion de corps de fonctionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accès par concours</li> <li>- gestion par grades, indépendante des emplois</li> <li>- obligation de mobilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre, candidat au concours</li> <li>- faible poids de la hiérarchie</li> <li>- contrôle paritaire</li> <li>- DRH : gestion des concours, contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liste d'aptitude (anc. + mérite), procédure spécifique d'avancement</li> <li>- affectation selon grade et ancienneté</li> <li>- formation importante (adaptation aux postes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- importante promotion interne</li> <li>- gestion des carrières à long terme</li> <li>- importante mobilité</li> <li>- forte tradition de formation interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rigidité des strates hiérarchiques</li> <li>- concours privilégiant les aptitudes scolaires</li> <li>- gestion des compétences difficile</li> <li>- résultats et performances peu pris en compte</li> </ul>
<b>Modèle baronnique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire face aux besoins de fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion de carrières décentralisées</li> <li>- pas de procédures formalisées</li> <li>- priorité aux compétences techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tout pouvoir aux responsables opérationnels</li> <li>- DRH : recrute et gère les cas difficiles</li> <li>- G : cadres dirigeants et hauts potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, etc.)</li> <li>- gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- carrières limitées au secteur opérationnel d'appartenance (sauf pour HP*)</li> <li>- pas d'anticipation ni gestion moyen terme</li> <li>- entreprise « cloisonnée »</li> </ul>

<p><b>Modèle technocratique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire émerger un corps homogène de managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de recrutement externe</li> <li>- mobilité systématique des managers</li> <li>- objectivité des choix</li> <li>- respect des procédures</li> <li>- responsabilité de la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hiérarchie responsable de l'évolution des cadres</li> <li>- DRH : garantit les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution formalisée (postes, performances, potentiels)</li> <li>- préparation collective des décisions</li> <li>- formation systématique au management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conformité : cohérence choix / décisions</li> <li>- systématisme : optimisation du potentiel de tous les cadres</li> <li>- effort d'anticipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- culture très endogène</li> <li>- procédures lourdes et contraignantes</li> <li>- expertise et professionnalisation mal prises en compte</li> </ul>
-------------------------------------	---	--	---	---	--	---

Source : Gentil B., *La question du potentiel au sein de la gestion des cadres*, Documents d'études, Institut d'études Entreprise et Personnel, 1991

- **Des modèles sociétaux de la mobilité**

Il est possible d'étudier les pratiques de mobilité à un niveau encore plus global, celui du pays dans lequel est implantée l'entreprise. On constate en effet que la structure et la culture sociales propres à chaque société modifient les configurations des carrières d'un pays à l'autre. Cela tient à la conception de chaque pays sur la façon de repérer et former ses élites.

Certains travaux procédant à des comparaisons internationales se sont intéressés à deux dimensions essentielles des pratiques de mobilité au sein des entreprises : la détection des potentiels et l'organisation de leur parcours à l'intérieur de l'entreprise. Ils révèlent une réalité souvent implicite : la mobilité, au sens d'évolution de carrière, n'est pas pensée pour tous les salariés de façon indifférenciée. Elle repose sur la détection des meilleurs dont les caractéristiques varient selon les cultures. C'est ce que montre le tableau suivant.

**Tableau 3 : Modèles sociétaux d'identification et de développement des potentiels**

	<b>Identification des potentiels</b>	<b>Développement des potentiels</b>
<b>Modèle anglo-saxon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutement d'une petite élite</li> <li>- recrutement décentralisé pour les emplois fonctionnels</li> <li>- assessments centers internes</li> <li>- recrutement possible de hauts potentiels (HP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi des HP par des comités ad hoc</li> <li>- adéquation performance/potentiel</li> <li>- équipes de « développement managérial »</li> </ul>
<b>Modèle japonais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutement de cohortes d'élite pour des carrières à long terme</li> <li>- rotation des postes, formation intensive, tutorat</li> <li>- performance réelle</li> <li>- égalité des chances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les meilleurs aux meilleurs postes</li> <li>- 4 à 5 ans dans un poste (maxi : 7 – 8 ans)</li> <li>- comparaison avec les pairs de la cohorte</li> <li>- mobilité fonctionnelle</li> </ul>
<b>Modèle latin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'entrée, par promotions d'écoles</li> <li>- qualités prédites</li> <li>- écoles spécialisées dans la sélection des futurs dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dans les hautes sphères</li> <li>- compétition et collaboration entre pairs</li> <li>- processus politique</li> <li>- si échec : sortie et poursuite ailleurs</li> </ul>
<b>Modèle allemand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recrutement écoles techniques et universités</li> <li>- apprentissage (2 ans) : rotation des postes, formation intensive</li> <li>- recrutement marginal de très hauts diplômés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- carrières fonctionnelles, réseau relationnel</li> <li>- compétition basée sur l'expertise</li> <li>- mobilité fonctionnelle seulement pour élites</li> </ul>

Source : adapté de Evans, Doz, Laurent, *Human Resource Management in International Firms*, Londres, MacMillan

Un rapprochement entre les deux figures montre que le modèle technocratique correspond assez bien aux caractéristiques du monde anglo-saxon. L'identification des potentiels repose sur la présélection d'une petite élite qui devra néanmoins prouver, en situation, sa capacité réelle à devenir membre effectif de l'élite. Cela explique pourquoi il est plus

développé dans les entreprises anglo-saxonnes. En revanche, les pratiques des entreprises françaises, et plus encore des entreprises des pays anciens colonies de la France (comme le Sénégal), correspondent principalement au modèle latin. En particulier, on constate une très grande stabilité des individus au sein des groupes dirigeants. L'ancienneté moyenne des dirigeants avoisine les vingt années passées dans l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait aussi que l'atmosphère sociale au sein du Groupe est relativement stable, comparé à la majorité des autres entreprises.

Parmi les fonctions assignées à l'entreprise, celle de la gestion du personnel, plus précisément la gestion des carrières et de la mobilité est la plus délicate compte tenu de l'importance du facteur humain dans une société. Ainsi aucune organisation sans ressources humaines ne peut progresser ni survivre.

La mobilité occupe une place prépondérante dans la gestion des carrières et dans le développement des compétences des collaborateurs. C'est la raison pour laquelle la Sonatel met en place de nombreux outils permettant une meilleure évolution de carrière.

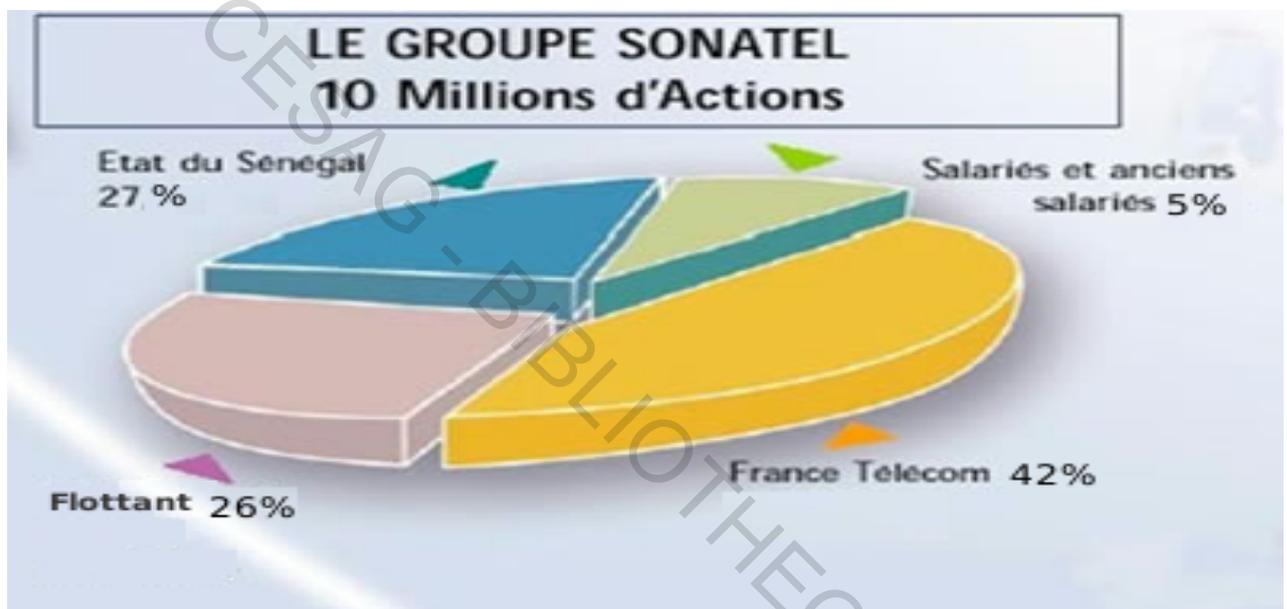
**2<sup>ème</sup> Partie :**  
**GESTION CARRIERE ET MOBILITE A LA**  
**SONATEL**

## CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA SONATEL

### I. Comment est née Sonatel ?

Opérateur historique des télécommunications au Sénégal créé en 1985 par la fusion de l'Office des Postes et Télécommunications et de Télésénégal, le groupe Sonatel est devenu une Société Anonyme en 1997 en s'alliant à un partenaire stratégique, France Telecom, qui possède depuis lors 42,33 % de son capital.

Figure 3 : Le groupe Sonatel



<b>1985-1986 :</b>	Achèvement du réseau PANAFTEL avec la réalisation de l'axe Kaolack – Banjul-Ziguinchor – Cacheu- Tambacounda – Kédougou
<b>1986-1987 :</b>	Projet Grand Dakar, installation de 7 nouveaux centraux de commutation.
<b>1987-1990 :</b>	Développement du réseau téléphonique au Sud et à l'Ouest du pays.
<b>1990-1991 :</b>	Introduction de la fibre optique sur l'axe Dakar- Louga –Saint Louis – Podor - Kidira. Et création de Telecom Plus pour gérer les télécommunications internationales.
<b>1992-1995 :</b>	Projet Dakar, modernisation du réseau international et développement du réseau de Dakar.
<b>1996 :</b>	Projet Diourbel, développement et modernisation du réseau. Lancement du GSM au Sénégal
<b>1997 :</b>	Privatisation de Sonatel et entrée dans le capital de France Telecom à hauteur de 42,33%
<b>1998 :</b>	Entrée dans le capital de près de 10 000 actionnaires et entrée en bourse de Sonatel à la BRVM.
<b>1999 :</b>	Création de la filiale Sonatel mobiles avec la marque Alizé.
<b>2001 :</b>	Création de la filiale Sonatel Multimédia chargée du développement de l'activité Internet sous la marque Sentoo.
<b>2002 :</b>	Création de la Fondation d'Entreprise Sonatel – Inauguration du câble sous-marin SAT3/WASC/ SAFE – Création de la filiale Ikatel au Mali.
<b>2003 :</b>	Démarrage des activités d'Ikatel au Mali. Obtention de la certification ISO 9001 version 2000 par Sonatel Mobiles.
<b>2004 :</b>	Libéralisation totale du secteur des télécommunications. Création de CGe-Solutions spécialisé dans les réseaux privés d'entreprise.

2006 :	Lancement de la télévision sur ADSL avec Keurgui TV- Changement d'identité visuelle de Sonatel et adoption de la marque commerciale Orange pour les activités du mobile, de l'Internet et de la Télévision au Sénégal et au Mali.
2006 :	Simplification de l'architecture de marques avec l'adoption de la marque Orange pour tous les produits Internet, Mobile et TV de Sonatel ; adoption du nouveau logo Sonatel avec l'esperluette symbole de notre lien avec tous les partenaires.
2007 :	Création de la filiale Orange en Guinée. Devenue 2ème opérateur en 2008.
2007 :	Création de la filiale Orange à Bissau.

#### a. Organisation

Le Groupe SONATEL, est l'opérateur global et sous-régional de Télécommunications de référence du Sénégal. Sonatel a développé des compétences au service des particuliers, professionnels et entreprises.

Elle possède un réseau moderne, entièrement numérisé par des boucles de transmission et des liaisons internationales par câbles sous-marins à fibres optiques haut débit.

Sonatel dispose de l'une des bandes passantes Internet les plus importantes d'Afrique (plus de 1 GB).

Au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la Sonatel a fait du Sénégal un hub (plateforme) sous-régional et un acteur majeur dans le développement des Télécommunications en Afrique et dans le monde.

Sonatel demeure une entreprise structurante pour le développement de l'Economie sénégalaise.

La Direction de Sonatel, est composée d'une Direction Générale, d'une Direction Générale Adjointe, des Directeurs des filiales et de Directions opérationnelles composées chacune de plusieurs Départements, Services et Centres Techniques.

## **b. Activités**

Pour satisfaire les besoins de ses clients dans un souci majeur de qualité de service, Sonatel dispose de réseaux performants de haute technologie :

- La téléphonie fixe
- La téléphonie mobile (Sonatel Mobiles)
- Les services de données
- Les services internet
- Les services à valeur ajoutée
- 

## **II. Les performances sous régional**

Conscient et concerné par son rôle moteur dans la croissance sous-régionale, comme dans l'amélioration du bien-être de chacun, le Groupe Sonatel s'engage au quotidien à faire de ses performances, des leviers de développement dans tous les pays où il est implanté.

Depuis le 1<sup>er</sup> Aout 2002, Sonatel appuyé par son partenaire stratégique France Télécom, a obtenu une deuxième licence globale au Mali. Avec plus de 5 millions de clients, Orange Mali est leader sur le segment du mobile.

De même, dans le cadre de la poursuite de son réseau dans la sous région, après le Mali, la Guinée et la Guinée –Bissau, la sonatel a établi le principe du rachat de la majorité du capital d'une compagnie de téléphonie gambienne. Les dirigeants des deux sociétés ont pris le soin d'informer et d'associer les plus hauts responsables politiques des deux pays pendant les principales étapes de cette transaction. Les Îles du Cap-Vert ainsi que le Ghana seraient les prochaines ambitions de la sonatel. Au Cap-Vert, la sonatel s'intéresse à T+, une compagnie dans laquelle l'homme d'affaires Yérim SOW aurait des parts importantes.

### **Les services de la Sonatel**

Pionnière et leader de la téléphonie mobile et de l'internet au Sénégal, Sonatel offre une gamme riche de services simples, accessibles et innovants à travers sa marque Orange.

Le réseau Sonatel permet aux entreprises des échanges de données fructueux et hautement sécurisés, couvrant l'ensemble du territoire national, via la technologie IP.

Le taux de bancarisation très faible au Sénégal comparé au taux de pénétration du mobile, donne une réelle opportunité de développer la « banque à distance » sur le mobile.

Lancé depuis le 03 mai 2010, **orange Money** est une solution développée par la Sonatel, visant à simplifier les transactions financières par le biais du téléphone mobile 24h/24 et 7j/7 .Elle permet :

- de déposer de l'argent dans le téléphone,
- de transférer de l'argent entre deux abonnés mobiles,
- de payer les factures directement à partir du mobile
- d'acheter du crédit téléphonique avec le téléphone
- de faire des retraits d'argent du téléphone

Un large réseau de proximité de 1 000 agents a été mis à la disposition des clients pour les opérations de retrait et de dépôt d'argent.

- l'installation et la maintenance de matériels et logiciels de réseaux de télécommunications d'entreprises.

## **II. RSS (Responsabilité Sociale de la Sonatel)**

### **a) La création d'une fondation**

En décidant de créer le 28 janvier 2002 une fondation d'entreprise, la Sonatel exprime sa volonté forte d'être une entreprise citoyenne et de soutenir tout projet ayant pour objet de valoriser les efforts de développement humain.

Prônant l'excellence, la fondation exprime sa volonté de participer au développement social et culturel par une politique de mécénat axée sur la santé, l'éducation et la culture.

La SONATEL est une entreprise qui participe au développement économique du Sénégal sous diverses formes. Ses efforts en matière d'innovations technologiques et commerciales à travers d'importants investissements réalisés ont contribué en à faire une référence dans le domaine des télécommunications en Afrique et de part le monde. Pour accompagner davantage le développement social et culturel de notre pays, la SONATEL exprime fortement son caractère humaniste et sa volonté d'être une entreprise citoyenne par la mise

en place d'une politique formalisée de mécénat sous le statut d'une fondation d'entreprise à l'instar de la Fondation France Télécom, son partenaire stratégique.

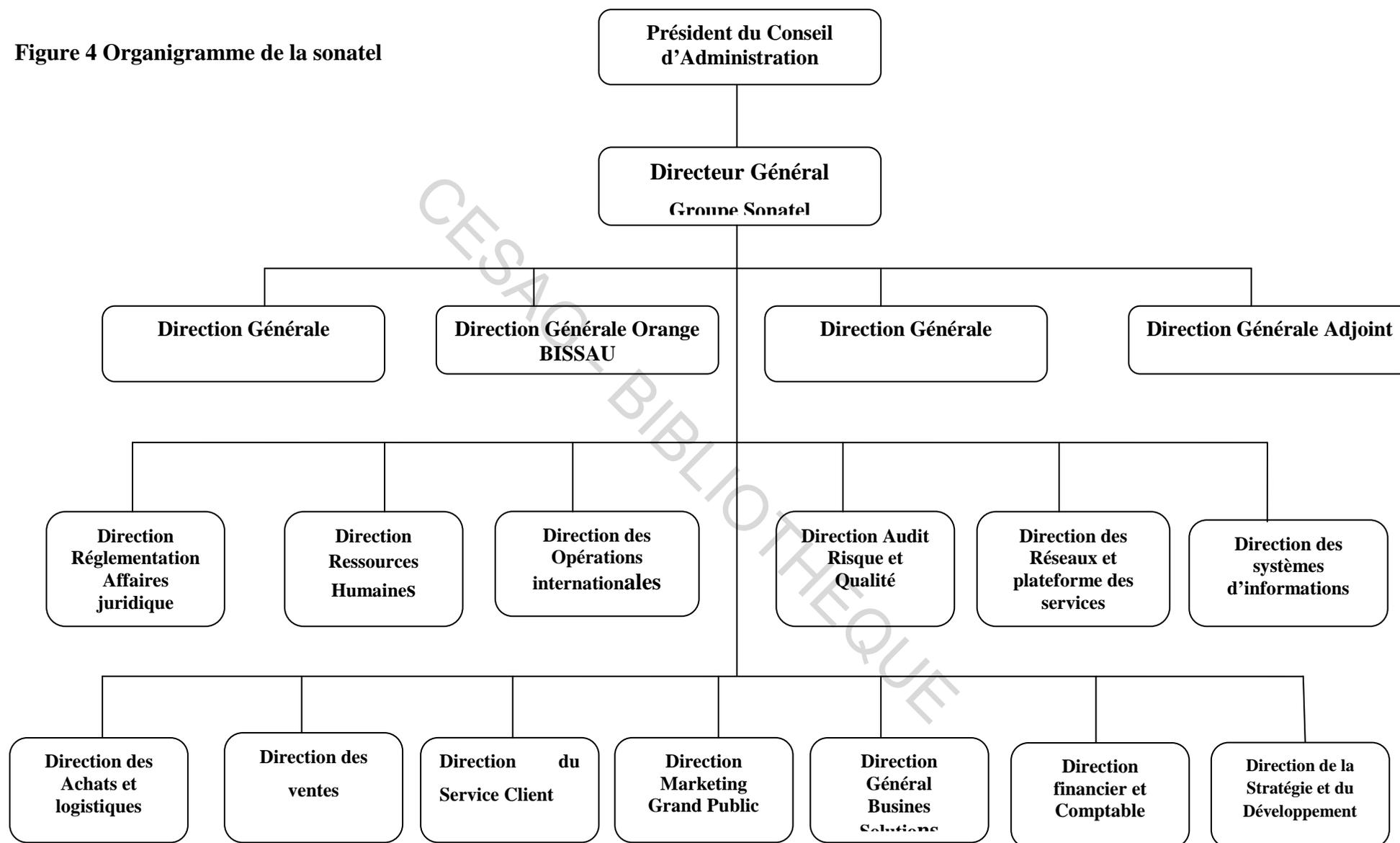
**c- la prédominance de la Sonatel à l'échelle nationale**

La prédominance de la Sonatel à l'échelle nationale nonobstant quelques difficultés, découle d'une bonne organisation (voir figure 4 ci-dessous) de l'entreprise qui lui permet de maintenir son leadership dans son domaine.

De même, il convient de souligner que cette prédominance est confortée par le professionnalisme qui prend en compte les trois éléments suivants : la performance, la compétence et le comportement professionnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 4 Organigramme de la sonatel



## **CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA SITUATION DES AGENTS DE MAITRISE DE LA SONATEL**

L'analyse de la situation des agents de maîtrise de la sonatel se fera à travers la gestion des carrières de ces derniers (I) ; avant de mettre l'accent sur le potentiel humain (II)

### **I. La gestion des carrières des agents de maîtrises**

La gestion des carrières de la sonatel est une action finalisée, répondant à des objectifs de l'entreprise et des salariés. Elle s'insère, dans l'ensemble des actions entreprises pour disposer en temps voulu, du personnel ayant les qualifications et les motivations dont aura besoin l'entreprise à tout moment. Il s'agira de prévoir, prévenir et gérer des risques afin si possible de les transformer en opportunités pour le personnel et pour la sonatel elle-même.

Dans le cadre des analyses, des objectifs et des moyens d'action fixés au niveau d'une gestion collective des effectifs, la gestion, des effectifs doit permettre de définir les orientations individuelles et les hypothèses d'évolution professionnelle.

En outre, la libéralisation du secteur des télécommunications ainsi que le processus de mondialisation qui façonne la société de l'information peuvent dans une certaine mesure modifier les conditions de travail et de rémunération. Les opérateurs de télécommunications, concurrents virtuels peuvent faire appel à de nouveaux mécanismes de rémunération. C'est dans le domaine des rémunérations que l'impact de la libéralisation devrait apparaître le plus nettement. On devrait par conséquent, aller vers de nouveaux systèmes de gestion des ressources humaines dans le secteur et à une évolution des méthodes de négociation collective portant sur les questions de rémunération ; autrement dit, il devrait y avoir un link entre le salarié, la performance et le système d'avancement.

De même, la tendance serait d'aller vers une plus forte individualisation des rémunérations, en particulier pour les cadres ainsi que par un lien entre la performance déclinée au niveau individuel et la rémunération.

Enfin, la politique de rémunération pourrait être de plus en plus liée aux performances pour les fonctions d'encadrement et plus généralement à des critères de satisfaction du client dans le cadre de la réorientation stratégique de l'entreprise autour du client.

Ensuite, force est de constater, qu'à l'heure actuelle, les objectifs de l'entreprise ont été déclinés au niveau individuel avec un taux très faible de contestation du système d'évaluation des agents.

Cette dernière, constitue un moment important du sonatélien dans la mesure où le supérieur hiérarchique doit attribuer une note à l'agent ; qui devra faire l'objet d'une validation par la Direction Générale de la Sonatel.

L'évaluation constitue aussi, l'occasion d'identifier les besoins de formation des évalués par rapport aux postes occupés et de prise en compte des projets professionnels individuels.

## **II. Les ressources humaines de la Sonatel**

### **A. Le personnel**

L'un des atouts les plus importants de Sonatel constitue sans doute la qualité de ses ressources humaines. En cohérence avec sa stratégie de recrutement adoptée, la sonatel s'est évertuée comme par le passé à recruter les meilleurs profils sur le marché.

Toujours, dans une politique d'optimisation de ses ressources humaines, la sonatel a redéfini sa politique de gestion des ressources humaines par une meilleure maîtrise de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une politique volontariste de mutualisation des emplois et une redéfinition des normes pour le recrutement du personnel temporaire, pour certains emplois où il a été menée en phase avec la Direction commerciale pour pourvoir des pénuries de vendeurs, plutôt que de procéder à des recrutements externes. En outre, le référentiel des emplois et des compétences, a connu un enrichissement avec l'émergence de nouveaux emplois, surtout dans le domaine technique depuis l'ouverture à la concurrence. De même, par le biais de la communication interne (intranet, journal d'entreprise), toutes les vacances de poste sont déclinées avec une description précise du poste en phase avec la structure concernée.

De plus, depuis sa création la Sonatel mène une politique continue d'amélioration des conditions et du cadre de travail de ses employés en collaboration parfaite avec les différents syndicats qui sont des partenaires responsables de la Direction Générale. Avec un effectif riche de plus de 2000 employés, le groupe Sonatel contribue à l'épanouissement

et à l'intégration de son personnel à travers des séminaires, des formations, des week-end de détente, une assistance sociale, une médecine d'entreprise, etc.

Aujourd'hui, le « Sonatélien » (employé de la Sonatel) est devenu un "label" connu et reconnu sur le marché du travail. Être « Sonatélien » c'est non seulement travailler pour une entreprise performante mais surtout en porter les valeurs de Responsabilité, d'exemplarité, d'intégrité et de transparence et contribuer à l'atteinte de ses objectifs

Être "Sonatélien", c'est aussi bénéficier d'avantages tels que :

- **une rémunération conséquente** : avec un intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise (primes de croissance et de rendement) et la rémunération au mérite par une individualisation partielle du salaire (prime de productivité);
- **une politique d'habitat d'avant-garde** : avec la possibilité d'accéder à un prêt pour l'acquisition d'une maison à des taux préférentiels;
- **une politique sociale à visage humain** : aides financières, organisation d'évènements récréatifs pour les Sonatéliens et leur famille (colonies et week-end vacances, voyages organisés, ...), service de transport et prêts pour l'achat de véhicule, subvention de la restauration...
- **une bonne couverture médicale pour chaque sonatélien et sa famille** : avec l'Institut de Prévoyance Maladie Sonatel (IPM) et l'Assurance Maladie Complémentaire;
- **L'actionnariat salarié** : les salariés et ex-salariés du Groupe Sonatel détiennent une part du capital et bénéficient à ce titre de dividendes intéressantes, l'action Sonatel étant un des titres phares de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières;
- **un fonds commun de placement complément retraite** : qui garantit des revenus intéressants à la retraite.

## **B. L'emploi**

Les métiers de base de la Sonatel concernent :

- l'installation, l'exploitation et la maintenance des équipements de télécommunication autant en téléphonie fixe et mobile que pour l'Internet et les données (voix, image...).

- la commercialisation de produits et services de télécommunication toutes technologies (analogique, numérique) dans les domaines de la téléphonie fixe, de la téléphonie mobile, de l'Internet, des données et des contenus (TV, SVA, etc.)

Les recrutements dans le court et le moyen terme portent souvent sur les domaines suivants

- **Ingénieur télécom / Technicien supérieur télécom:** Responsables mise en place et gestion de réseaux de télécommunications (fixe, mobile Internet, données);
- **Cadre marketing :** Responsable de l'analyse du potentiel de marché sur un segment défini et de la définition d'une stratégie commerciale;
- **Cadre commercial / Vendeur / Assistant commercial :** Responsables de la mise en œuvre de la politique commerciale de Sonatel dans un segment défini;
- **Ingénieur Informatique :** Responsable de la conception, du développement et de l'exploitation des systèmes d'information et des systèmes informatiques et réseaux;
- **Ingénieur Grands comptes :** Responsable d'un portefeuille de grandes entreprises dont il est l'interlocuteur privilégié;
- **Ingénieur Commercial Entreprises :** Responsable d'un portefeuille d'entreprises dont il est l'interlocuteur privilégié;
- **Cadre acheteur :** Gestion des Achats et d'un Portefeuille de fournisseurs;
- **Ingénieur Génie civil / Technicien supérieur en génie civil :** Coordonnateurs des études et du suivi des projets bâtiment de l'entreprise;
- **Cadre en Ressources Humaines :** Chargé de participer à la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise;
- **Cadre en communication / Assistant en communication :** chargé de participer à la mise en œuvre des politiques de communication (interne/externe) de l'entreprise;
- **Cadre comptable / Bac+2 Comptable :** Chargés de l'établissement des états financiers, ou du suivi des immobilisations et des stocks, de la saisie des pièces comptables, de l'analyse de la facturation, de l'établissement des déclarations fiscales et sociales, etc.

### **C. Présentation du Système d'Amélioration des Performances (SAPER ou Entretien d'Amélioration des Performances) mis en place par le Groupe Sonatel**

La pratique de l'Entretien d'Amélioration des Performances permet de favoriser et d'initier durablement dans les pratiques de management d'Entreprise, une communication de qualité, un dialogue entre manager et collaborateur.

Une réelle délégation des missions, une définition d'objectifs jusqu'aux niveaux les plus proches des clients, la réalisation de bilans, l'appréciation des résultats et des compétences exercées, la programmation d'actions pour développer le professionnalisme de chaque agent afin d'être le plus à l'aise possible dans son activité au quotidien.

L'EAP permet également de préparer les décisions concernant la gestion individuelle de chaque agent et de recueillir le projet professionnel de son collaborateur pour le conseiller sur son évolution de carrière.

L'EAP a également pour objectif de réduire les différences d'appréciation entre évaluateurs. Il propose des grilles de référence et impose des justifications qui permettront de s'assurer que les résultats correspondent bien à la réalité.

Entièrement basé sur l'observation des faits, l'Entretien d'Amélioration des Performances facilite l'évaluation des compétences, assure l'objectivité des évaluations, favorise l'homogénéité des appréciations.

L'EAP est un devoir pour le manager et un droit pour le collaborateur.

L'EAP doit être conduit chaque fois qu'un agent change de poste de travail. La partie bilan est alors menée avec l'encadrant cédant, la partie objectifs est déterminée avec l'encadrement prenant.

#### **Appréciation et Projet professionnel**

Cette phase constitue la troisième étape du déroulement de l'Entretien d'Amélioration des Performances.

Il s'agit ici d'échanger, puis de rédiger les informations dont la DRH a besoin pour préparer les décisions de gestion individuelles des agents.

Cette étape est divisée en trois sous étapes :

- le projet professionnel,
- le développement des compétences
- les appréciations littérales.

Le projet professionnel permet de donner à chaque agent l'occasion d'exprimer ses souhaits professionnels et d'avoir un échange sur leur faisabilité et les points de passages à envisager. Le rôle du responsable est alors d'aider cette expression, d'écouter et d'orienter son collaborateur vers une évolution professionnelle réaliste, intéressante pour l'agent et pour l'entreprise.

Le développement des compétences par contre permet de faire le bilan des performances reçues et de s'assurer qu'elles ont eu un effet positif sur l'activité professionnelle de l'agent. Ensuite il s'agira de mentionner les formations souhaitées pour le moyen terme, d'une part pour acquérir les compétences nécessaires à l'exécution des activités de son poste, d'autre part pour préparer une évolution professionnelle.

Les appréciations littérales sont rédigées sur la troisième partie du document d'entretien d'amélioration des performances. Elles sont formulées dans chacun des domaines suivants : maîtrise du poste, compétences à développer et situation ou actions révélatrices de potentiel pour un niveau d'activités ou de catégorie supérieur.

Ce dernier cas décrit les actions ou fait observables ayant révélé que l'agent a mis en œuvre des compétences dépassant le niveau de son poste ou montrant qu'il dispose d'aptitudes favorables à la maîtrise d'un poste de niveau différent, pouvant appuyer une promotion, au moins sur les deux dernières années, pour aboutir à la proposition d'attribution d'un niveau d'évaluation du collaborateur.

### **III. Analyse proprement dite de la Sonatel mobiles**

Les technologies de l'information et les télécommunications jouent un rôle décisif en tant que facteur de production, mais aussi de dépendance économique.

La déréglementation et l'ouverture à la concurrence en cours du secteur des télécommunications touchent désormais au domaine des infrastructures, considéré comme le noyau dur du monopole des exploitants de télécommunications publiques (ETP). Les tenants du libéralisme diffusent un message dont la force réside dans la simplicité : l'introduction de la concurrence conduirait inévitablement à des prix moins élevés et à une offre plus large de services.

A cet effet, on mesure parfaitement les implications de ces phénomènes sur les ressources humaines de l'opérateur historique qu'est la Sonatel. Car, comme on le sait, la gestion des ressources humaines est aujourd'hui une fonction clé dans les organisations, avec un rôle stratégique face aux grandes transformations abordées par les entreprises et la société. S'y préparer suppose une compréhension large du contexte de la fonction (dimension stratégique, économique, sociologique, psychologique ...) ainsi qu'une bonne maîtrise des outils et techniques de management des ressources humaines. Cela suppose aussi la capacité de recul et l'anticipation des effets indirects des systèmes mis en place.

Cependant, force est de constater que l'ouverture à la concurrence du secteur, n'est pas sans susciter des inquiétudes. En effet, France Telecom, un des principaux actionnaires et partenaire stratégique du Groupe Sonatel est un groupe à dimension mondiale présent sur les cinq continents. L'entreprise compte près de 113 millions de clients dans le monde et offre des solutions globales de télécommunications à travers des marques fortes leaders sur leur marché (fixe, mobile, Internet, services aux entreprises). Le groupe enregistre de bons résultats opérationnels mais il doit faire face à une dette de plus de 70 milliards d'euros. Suite à sa privatisation en 1997, l'entreprise doit faire des efforts constants pour s'adapter à sa nouvelle position concurrentielle. Au niveau des ressources humaines, cela a donné lieu à un nécessaire changement de stratégie. De plus, les recrutements ont été gelés en 2003 mais vont reprendre petit à petit pour ne pas atrophier les ressources humaines de l'entreprise et pour rajeunir les effectifs.

Même si le schéma de libéralisation n'est pas encore décliné au niveau des pouvoirs publics, force est de constater que la Sonatel dispose d'une avance confortable par rapport à ses concurrents virtuels, et ce à plusieurs niveaux. Cependant, pour ce qui est de ses ressources humaines, malgré tous les efforts qu'elle est en train de fournir, elle se doit aussi d'avoir une position mitigée, car comme on le sait, la stratégie des concurrents virtuels sera fondamentalement axée sur le débauchage. Ceci pose avec acuité toute la politique de

motivation et de gestion des départs au niveau du Groupe. Néanmoins, tout laisse à penser que malgré l'effectivité de l'ouverture à la concurrence et le fait qu'un schéma ne soit pas encore arrêté, le monopole de la Sonatel ait encore de beaux jours devant lui.

Tout de même, la gestion des carrières des Agents de Maîtrise, tout comme celle des autres catégories de Personnel sont formalisées, néanmoins, il existe des dysfonctionnements qu'il faut corriger comme le non reclassement de certains agents après une formation diplômante non proposée par la sonatel.

Pour changer de catégorie, il faut passer par le comité carrière. Les avis de vacance de poste relatifs à l'octroi d'un poste de niveau supérieur ne font pas l'objet d'une planification, mais apparaissent suite à des événements ponctuels. Par exemple un cadre en marketing qui démissionne verra son poste mis en compétition. Cela peut ne pas être immédiatement après sa démission. Le poste peut rester vacant pendant un certain nombre de temps. De même si un cadre en marketing passe chef de Division, le poste qu'il laisse n'est pas pourvu immédiatement. Il faudra organiser un comité carrière pour le pourvoir.

Quant au changement d'échelon, il est décidé au cours d'une commission réunissant le Directeur Général Adjoint et les différents chefs de Département. Concrètement, il s'agit d'examiner des propositions d'avancements faites par les différents supérieurs hiérarchiques pour leurs collaborateurs, et résultant de l'entretien d'évaluation. Mais ne peut bénéficier d'un avancement qu'un agent ayant fait au moins deux ans dans l'entreprise.

Enfin, les reclassements sont décidés sur proposition du chef de Département de l'agent concerné, et examinés par le Directeur Général Adjoint.

Au vu de tout ceci, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas de plan de carrière pour les salariés de la Sonatel et donc pour les Agents de Maîtrise aussi.

Aujourd'hui la population des Agents de Maîtrise, bien que sensiblement égale en nombre à celle des cadres simples, est celle où l'on constate le moins de mouvement (promotion) et d'avancement (changement d'échelon). En 2005, c'est 10,7 % des agents de cette catégorie (hors recrutements effectués en cours d'année) qui ont été promu à un niveau supérieur. En outre, la quasi-totalité de ces néo-cadres ont été recrutés il y a 5 ans et plus. Parallèlement, sur les agents qui ont plus de 2 ans d'ancienneté, 60 % n'ont pas bénéficié d'avancement

en 2005. C'est pourquoi la majorité des agents de cette catégorie ont fait des formations de niveau supérieur, pour pouvoir postuler aux postes de cadre mis en compétition suite aux avis de vacance de poste.

Ces formations ont été presque toutes subventionnées par l'entreprise. Pourtant, si un tel agent de maîtrise ayant bénéficié d'une subvention pour sa formation n'a pas été retenu pour un poste de cadre lors d'une compétition, et qu'il se voit proposer une meilleure situation ailleurs, il n'hésitera pas à partir, à moins qu'il y ait "quelque chose" qui le retienne. Dans ce cas, l'entreprise perdra doublement : l'agent partira, et elle (l'entreprise) supportera le coût de sa formation.

Le système joue en faveur de cette donne. Les changements de catégorie, et les reclassements se font par rapport au diplôme obtenu, et il est donc normal que celui qui veut avancer cherche un diplôme supérieur en sus de sa compétence. Il en résulte une surqualification des agents par rapport à leur poste, et donc, rapidement, naissent des sentiments de non équilibre du ratio contribution / rétribution et de démotivation ; d'autant plus que les formations au niveau supérieur ont été faites non pas pour une meilleure tenue du poste actuel, mais pour une promotion à un niveau supérieur.

Au regard de notre travail de recherche au sein de l'entreprise, nous avons constaté que les Agents de Maîtrise préféreraient être rétribués par rapport au diplôme obtenu et à l'expérience professionnelle, plutôt qu'à la catégorie ; et qu'ils aimeraient être reclassés aussitôt après l'obtention de leur diplôme de niveau supérieur. Ceci montre l'état d'esprit actuel de cette population quant à la manière de gérer leur carrière.

#### **IV. Recommandations**

La gestion de carrières et de mobilité de la Sonatel existe bel et bien. Cependant elle présente des dysfonctionnements inhérents au système qu'il faut corriger.

Ce que nous allons proposer en premier lieu, ce sera bien sûr la formalisation de ce système. Un Agent de Maîtrise doit savoir, en rentrant dans l'organisation, ses perspectives d'évolution. Il faut définir un plan de carrière pour chaque catégorie, prévoir les départs et anticiper sur les remplacements. En cela, il faudra une synergie des politiques de gestion des carrières et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. On ne peut pas

faire de la gestion des carrières, si on ne sait pas quelles sont et quelles seront nos ressources ?

La grille de polyvalence est une réponse partielle au problème. Cependant, elle doit être exploitée réellement pour pouvoir concevoir un plan de carrière.

En outre, la gestion des carrières à définir doit aussi être en phase avec la politique de formation, notamment les subventions d'études. Instaurer une prime quelconque dans le but d'éviter des demandes massives de subventions en vue d'occuper des postes supérieurs, ou d'être reclassés, seraient meilleur que de répondre favorablement à toutes les demandes de subventions.

La gestion des carrières aura aussi pour rôle d'expliquer un certain nombre de choses aux agents. Par exemple, dire que l'obtention d'un diplôme supérieur ne donne pas droit automatiquement à un reclassement.

Compte tenu du style de gestion à la Sonatel, il est préférable d'instaurer des primes, pour que la population des Agents de Maîtrise ne soit pas frustrée en estimant être sous-payé.

Quant à la manière de calculer cette prime, elle peut être multiple : selon ancienneté, diplôme, temps de présence ou assiduité, etc.

La démarche à suivre pour définir une gestion des carrières a été déjà expliquée.

La mobilité au sein du Groupe est assez planifiée, et nous ne saurions l'analyser d'une manière globale, compte tenu du champ d'application. Remarquons seulement qu'elle concerne surtout le personnel d'encadrement, et cela a été une raison pour s'appesantir sur la gestion des carrières des agents de maîtrise.

Enfin, notre dernière proposition portera sur la manière de sélectionner les candidats à entendre suite aux avis de vacance de poste. Nous estimons **qu'un agent qui fait un certain nombre d'années dans une division quelconque, est à même de pouvoir tenir n'importe** quel poste au sein de cette division parce que dans une division nous faisons la même activité mais répartie en tâches il faudra simplement l'y former, ou plutôt l'y habituer, par le phénomène des intérim. Chaque manager devra apprendre à permuter ses agents (**ce** qui montre la flexibilité des agents), à leur faire faire des tâches qui ne leur sont

pas destinées à priori. De ce fait, chacun d'eux maîtrisera le processus de fonctionnement de la division. Si un poste de niveau supérieur (cadre puisque nous analysons la situation des agents de maîtrise) se libère, chacun doit être en mesure de pouvoir postuler et compétir. Cette méthode rend la gestion plus dynamique, et les agents plus impliqués dans le travail. Cela peut réduire la frustration, car si tous les agents, ou en tous cas le maximum, sont en compétition, le choix de l'un d'eux n'entraîne pas une frustration collective. C'est au contraire quand deux ou trois agents sont en compétition, qu'il y a un risque certain de contestation du choix.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Quels que soient la situation, l'environnement, la taille et toutes les caractéristiques de l'entreprise, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement. En rédigeant ce mémoire sur la gestion des carrières des agents de maîtrise de la Sonatel, nous avons voulu être pragmatique et chercher à présenter une manière globale d'appréhender cette gestion des carrières, surtout en cette période où la concurrence est rude ; avec l'arrivée prochaine d'un quatrième opérateur de téléphonie. Il n'impose rien, il n'est pas limitatif mais il propose des pistes que chacun peut travailler à sa manière.

La gestion des carrières existe dans toute entreprise même si c'est à l'état embryonnaire. Cependant, il est nécessaire qu'une démarche réelle et concrète d'implication des acteurs ait lieu, à défaut de pouvoir remettre en cause la survie du projet. C'est à chaque entreprise de réfléchir à la manière dont elle veut le faire et de prévoir un délai assez long de mise en œuvre.

Celle de la mobilité professionnelle doit être un leitmotiv, de même que l'accompagnement des agents dans la réalisation de leur projet professionnel. Au titre du développement des compétences, des plans de formations sectoriels doivent être mis en œuvre, en adéquation avec les priorités de l'entreprise. Plus que jamais, des efforts soutenus doivent être faits pour la formation dans le domaine technique et les nouveaux emplois: supervision et intervention, support, optimisation de réseaux mobiles, car la Sonatel aura beau externaliser beaucoup de ses services, elle ne pourra jamais le faire pour le cœur de son métier de base, à savoir son domaine d'activité stratégique : les télécommunications. Par contre une bonne politique de ré-engineering des emplois pourrait être envisagée. Si les entreprises disposent des compétences nécessaires pour réfléchir à un tel projet, quand se mettront-elles toutes à réfléchir à la manière humaine de le faire ? Expliquer plus que convaincre, chercher avec tous les acteurs plutôt que de leur apporter du tout prêt, partir des personnes plus que des modèles... Les réponses techniques sont faciles à trouver, mais il ne faut pas oublier que le savoir être relationnel est un atout indispensable pour le responsable, quelque soit son niveau hiérarchique. Quelle est alors la qualité de l'écoute, de la compréhension, du dialogue entre les responsables et les salariés lors de la mise en œuvre d'un projet ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## I. OUVRAGES

1. ABORD DE CHATILLON Emmanuel, DESMARAIS Céline, MEUNIER Martine : Mobiliser les Ressources Humaines ; FOUCHER édit. ; Paris ; 2003.
2. BOURCIER Caroline : Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences ; mémoire de Master ; Université de Paris I Panthéon Sorbonne ; 2006
3. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique : Gestion des Ressources Humaines, Pratiques et éléments de théorie ; DUNOD édit. ; Paris ; 1997. 147p.
4. COHEN Elie : Dictionnaire de Gestion ; LA DECOUVERTE édit. ; Paris ; 2001 ; 196p.
5. FLÜCK Claude : Compétences et performances : une alliance réussie ; DEMOS édit. 2001. 182 p.
6. LE BOTERF Guy : Construire les compétences individuelles et collectives ; Les Editions d'organisation. 2001.145p.

## II. ARTICLES

- 1- MATMATI Mohammed : Stratégie d'entreprise et gestion des compétences ; Communication Ecole Supérieure de Commerce de Grenoble ; 2002. p. 20-25
- 2- PERETTI Jean Marie : Gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> édition ; VUIBERT Editions. 1994. p.48-56
- 3- THOMMEN Jean Paul : Economie d'entreprise axée sur la gestion ; Publication de la Chambre fiduciaire, Chambre suisse des experts comptables et fiscaux, Volume 98 ; Zurich.1991.p.69-72
- 4- ZARIFIAN Philippe : Le modèle de la compétence ; Les Editions Liaisons ; 2001.p.34-40

## III. WEBOGRAPHIE

- 5- 1-Wikipedia (Encyclopédie libre) : [fr-wikipedia.org/wiki](http://fr-wikipedia.org/wiki)
- 6- 2-[www.chaire-compétences.uqam.ca](http://www.chaire-compétences.uqam.ca)
- 7- 3-[www.lesechosformation.fr](http://www.lesechosformation.fr)
- 8- 4-[www.recherche.aix-mrs.infm.fr](http://www.recherche.aix-mrs.infm.fr)

- 9- Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines : [www.agrh.org](http://www.agrh.org) ;  
[www.agrh2004-esg.uqam.ca](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca)
- 10- Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel :  
[www.andcp.fr](http://www.andcp.fr)
- 11- e-RH (solutions Ressources Humaines) : [www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)
- 12- Ève Saint-Germes, Université Montpellier 2, CREGO, IAE. Courriel :  
[stgermes@iae.univ-montp2.fr](mailto:stgermes@iae.univ-montp2.fr).
- 13- <http://librapport.org>
- 14- i-KM (solutions ressources humaines) : [www.i-km.com](http://www.i-km.com)
- 15- Interref (Espace d'échange des observatoires emploi formation) :  
[www.interref.com/ateliers](http://www.interref.com/ateliers)
- 16- Journal du Net : [www.journaldunet.com/dossiers](http://www.journaldunet.com/dossiers)

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
RESUME.....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Problématique.....	2
2. Objectifs .....	3
4-Pertinence du sujet .....	4
4. Méthodologie de la Recherche .....	5
4.1. L'étude documentaire .....	5
4.2. Les observations personnelles .....	6
4.3. L'interview .....	6
1 <sup>ERE</sup> PARTIE : APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE .....	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE .....	8
I. Clarification conceptuelle.....	8
A. Compétences et comportements .....	8
1. Le professionnalisme .....	10
2. Les outils d'appréciation .....	11
B. Le référentiel des comportements.....	13
C. Le dispositif d'appréciation du professionnalisme.....	14
II. La carrière :.....	16
III. La mobilité interne.....	19
A. L'influence des caractéristiques internes.....	20
CHAPITRE 2 : GESTION DE CARRIERE ET DE MOBILITE AU SEIN DE LA	
FONCTION RH .....	24
I. Stratégie de la mobilité.....	24
A. L'organisation de la gestion des carrières .....	25
B. Cet exercice nécessite-t-il une expertise particulière?.....	25
C. Le plan de développement global des ressources humaines: .....	26

1.	L'appréciation des salariés : .....	26
2.	Le plan de développement des ressources humaines.....	27
D.	Les problèmes qui peuvent se poser si ces outils ne sont pas bien ficelés .....	27
II.	Les enjeux de la mobilité interne.....	28
A.	La mobilité interne, coupable de tous les maux ?.....	29
B.	Mettre sous contrôle la mobilité et les dispositifs qui l'accompagnent : une nécessité flagrante pour les entreprises .....	31
III.	Mobilité et gestion des carrières :.....	32
A.	Les formes de mobilité .....	32
1.	La politique de mobilité des travailleurs .....	33
2.	La promotion hiérarchique et l'affectation .....	33
B.	Fondement théorique de la gestion des carrières.....	33
C.	Le bilan de carrière .....	34
IV.	Les politiques adéquates de développement des compétences et de conservation du capital humain .....	35
A.	Le Renforcement des Compétences .....	35
1.	Embauche .....	35
2.	Planification des Actions liées aux RH .....	37
3.	Recrutement.....	38
B.	Les étapes du processus de recrutement.....	38
C.	La formation .....	42
V.	La mission du Gestionnaire des Carrières .....	43
VI.	Le cycle de la formation .....	44
VII.	La fidélisation du personnel et la politique de rémunération .....	46
A.	La fidélisation du Personnel .....	46
B.	La politique de rémunération.....	47
VIII.	La santé et la sécurité au travail.....	50
A.	Objectifs des stratégies de santé et de sécurité au travail .....	50
B.	Démarches pour éliminer les dangers.....	50
IX.	L'ancrage organisationnel et sociétal des pratiques de mobilité .....	52
2 <sup>EME</sup>	PARTIE : GESTION CARRIERE ET MOBILITE A LA SONATEL .....	59
	CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA SONATEL.....	60
I.	Comment est née Sonatel ?.....	60
II.	Les performances sous régional .....	63

CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA SITUATION DES AGENTS DE MAITRISE DE LA SONATEL .....	67
I.    La gestion des carrières des agents de maîtrises.....	67
II.   Les ressources humaines de la Sonatel.....	68
A.  Le personnel .....	68
B.  L'emploi .....	69
C.  Présentation du Système d'Amélioration des Performances (SAPER ou Entretien d'Amélioration des Performances) mis en place par le Groupe Sonatel.....	71
III.  Analyse proprement dite de la Sonatel mobiles .....	72
IV.  Recommandations .....	75
CONCLUSION GENERALE .....	78
BIBLIOGRAPHIE .....	80
TABLE DES MATIERES.....	83