**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

***Un Peuple – Un But – Une Foi***

***--ooOOoo—***

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

***--ooOOoo—***

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR**

**EXECUTIVE ACADEMY**

**7, AVENUE FAIDHERBE, DAKAR BP 21354, SENEGAL**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN MANAGEMENT DES PROJETS**

**THEME :**

# Réalisation de la mise en place du projet GPEC à la SONATEL

**Présentée par :**

**Abdourahmane BAMBA**

**Directeur de Mémoire :**

**Dr. Salla Dior DIENG**

**Année Académique :**

**2017 - 2018**

# DEDICACE

Je dédie cet ouvrage à l'ensemble de ma famille.

# REMERCIEMENTS

Je ne saurais commencer sans pour autant remercier tout d'abord Allah, le Tout Puissant de m'avoir accordé paix, santé, sérénité et surtout abnégation et courage pour pouvoir poursuivre mes études et espérer un avenir meilleur.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon Directeur de mémoire, Dr Mame Salla Dior DIENG. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé durant les deux années de mastère en Management de projets au sein du Groupe SUPDECO Dakar.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, Nakani et Ismaila, qui ont toujours été là pour moi. Je remercie ma femme et mes enfants, pour leurs encouragements et patiences durant ces années ou je rentrais au-delà de 22 heures car j'étais à la conquête de ce précieux sésame qui participera surement à l'épanouissement de notre vie de famille.

Enfin, je remercie mes frères Boubacar et Moussa et ma sœur Absa et à son mari Ismaila KONDE ainsi que ses enfants Mamadou, Fanta, Moussa qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

# LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - - -

ACAP : Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle

ANPE : Agence National pour l'Emploi

APS : Agence de Presse Sénégalaise

BAC : Baccalauréat

BEPC : Brevet

BP : Business Partner

BU : Business Unit

CEPE : Certificat D'Etude Primaire Elémentaire

CHST : Comité d'Hygiène de Sécurité au Travail

CNPF/MEDEF : Conseil National du Patronat Français/ Mouvement des Entreprises de France

CODIR : Comité de Direction

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSP : Direction des Services Partagés

GP : Gestion de Projets

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HRBP : Human Resources Business Partner

IT : information Technology

MDRH : Management et Développement des Ressources Humaines

MSI : Manager Système d'information

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

OPT : Office des Postes et Télécommunications

ORTS : Office de Radiodiffusion Télévision du Sénégal

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PTT : Petit Travailleur Tranquille

RH : Ressources Humaines

ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

SAPER : Système d'amélioration des performances

SCRH : Service clients Ressources Humaines

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines

SONATEL : Société Nationale de Télécommunication du Sénégal

TCA : Tableau des Compétences Acquises

# Table des figures

II.1 schéma de base de la GPEC . . . . . 22
II.2 Modèle de la roue des compétences . . . . . 25

III.1 Organigramme Général de la SONATEL . . . . . 42
III.2 Organigramme de la DRH . . . . . 45

IV.1 Fiche de poste . . . . . 53

# Liste des tableaux

I.1 Caractéristiques de la GP et ses répercussions sur les aspects humains de l'organisation . . . . . 13

IV.1 La base des effectifs . . . . . 54
IV.2 Indicateurs sociaux clés de la DRH/Sonatel . . . . . 56
IV.3 Étapes de l'élaboration de la GPEC de la SONATEL . . . . . 58
IV.4 Autres Indicateurs Sociaux (Formation du personnel) . . . . . 59

# RÉSUMÉ

Gérer les emplois et les compétences est en principe une préoccupation et constante dans toute entreprise. La recherche de l'adéquation "homme-poste" n'est-elle pas le b.a.-ba de toute gestion digne de ce nom ? A y regarder de plus près, il s'agit là d'un‘ exercice plus complexe qu'il n'y parait et dont les enjeux déterminent à moyenne échéance l'existence même de l'organisation.

Le facteur humain, devenu essentiel dans l'entreprise, mérite donc d'être bien géré et planifié. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (G.P.E.C) est donc une stratégie pour l'entreprise qui vise à s'adapter‘ a son environnement par une adéquation des ressources disponibles aux besoins futurs en ressources humaines et en compétences.

Ainsi donc, l'objet de notre mémoire va être de voir comment la mise en place de laˆ GPEC se fait en mode Gestion de projet et être considérée comme un outil stratégique de management et de l'évaluer avec l'entreprise SONATEL. Comme pour toute mise en place d'outils globaux de progrès, une politique de GPEC‘ passe d'abord par une mise à niveau des fondamentaux du management, sans lesquels les ambitions affichées risquent fort de rester stériles. Les résultats de notre travail font l'objet du présent document et sont contenus en trois parties principales :

— Une première partie dans laquelle, nous présentons le cadre théorique de notre étude en posant la problématique du sujet, faire une revue de littérature, décliner les objectifs et hypothèses de recherche entre autres ;

— Une deuxième partie sera consacrée essentiellement au cadre méthodologique en insistant sur le domaine de la GPEC, sur les techniques de recherches et les difficultés rencontrées dans cette étude ;

— Une troisième partie axée sur le cadre organisationnel qui est la Sonatel avec son

département RH

— Une quatrième partie qui est analytique où sont présentés les résultats, leur analyse ainsi que les recommandations.

# Table des matières

**Introduction** **1**

**I Le cadre théorique** **4**

I.1 Problématique . . . . . 5

I.2 Revue de Littérature . . . . . 6

I.2.1 Acquisition : identifier, sélectionner et recruter les RH répondant le mieux aux exigences des postes à pourvoir . . . . . 7

I.2.2 Développement : évaluer et former les RH pour qu'elles s'accomplissent pleinement et qu'elles soient en mesure de réaliser efficacement leur travail . . . . . 7

I.2.3 Mobilisation : susciter et perpétuer la motivation ou l'engagement des RH . . . . . 7

I.2.4 Organisation : structurer et articuler les RH . . . . . 8

I.2.5 Coordination : assurer le bon fonctionnement des RH pour qu'elles puissent accomplir pleinement le travail demandé . . . . . 8

I.2.6 Intégration : créer et perpétuer une culture singulière qui rassemble les RH . . . . . 8

I.3 L'objectif général . . . . . 11

I.4 Objectif spécifique . . . . . 12

I.5 Les objectifs de Recherche . . . . . 14

I.5.1 L'objectif Générale . . . . . 14

I.5.2 Les objectifs Spécifiques . . . . . 14

I.5.3 Les hypothèses de recherche . . . . . 14

I.6 Justification du choix du thème . . . . . 14
I.7 ANALYSE Conceptuelle DES MOTS CLES . . . . . 15
I.8 CADRE METHODOLOGIQUE . . . . . 17
I.8.1 Techniques et outils de collectes des données . . . . . 17
I.8.2 Difficultés et limites de la recherche . . . . . 18

**II Cadre méthodologique** **19**
II.1 Le cadre de l'étude : L'environnement de la GPEC à la SONATEL . . . . . 20
II.1.1 Définition de la GPEC . . . . . 20
II.1.2 Les concepts de base de la GPEC . . . . . 23
II.1.3 L'engagement dans la démarche compétence . . . . . 25
II.1.4 Les différentes manières d'entrer dans une GPEC . . . . . 27
II.2 GPEC et performance . . . . . 29
II.2.1 Qu'est ce que la compétence, du point de vue de l'entreprise ? . . . 29
II.2.1.1 La compétence : une combinaison de ressources qui permettent d'être opérationnel . . . . . 29
II.2.1.2 La compétence : les comportements aussi . . . . . 30
II.2.1.3 Pourquoi le « C » de GPEC ? . . . . . 31
II.2.2 LA GPEC : METHODOLOGIE . . . . . 32
II.2.2.1 L'EMPLOI-TYPE /METIER . . . . . 33
II.2.2.2 LE REPERTOIRE DES METIERS : . . . . . 33
II.2.2.2.1 Définition . . . . . 33
II.2.2.2.2 Démarche d'élaboration du répertoire . . . . . 34
II.2.2.2.3 Elaboration du répertoire . . . . . 34
II.2.3 L'ANALYSE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE DES METIERS ET COMPETENCES . . . . . 34
II.2.3.1 Quel niveau d'analyse ? . . . . . 34
II.2.3.2 Qui fait cette analyse ? . . . . . 35
II.2.3.3 Sur quoi porte l'analyse ? . . . . . 35
II.2.3.4 Description des activités et déduction des compétences nécessaires . . . . . 36
II.2.3.4.1 L'EMPLOI FUTUR . . . . . 36
II.2.3.5 Présentation du référentiel métier . . . . . 37

II.2.3.6 LA MISE EN PLACE D'ACTIONS . . . . . 37
II.3 Techniques de recherche . . . . . 38

**III CADRE ORGANISATIONNEL 41**
III.1 Présentation de la SONATEL . . . . . 42
III.1.1 Organisation et Fonctionnement de la SONATEL . . . . . 42
III.1.1.1 Organigramme Général de la SONATEL . . . . . 42
III.1.1.2 HISTORIQUE . . . . . 42
III.1.1.3 PRESENTATION DU DOMAINE SPECIFIQUE D'ETUDE 45
III.1.1.3.1 La Direction des Ressources Humaines : fonction et rôle . . . . . 45
III.1.1.3.2 Les enjeux de la DRH à la SONATEL . . . . . 49
III.1.1.3.3 Missions et objectifs des différentes structures de la DRH . . . . . 50

**IV CADRE ANALYTIQUE 52**
IV.1 Présentation des résultats . . . . . 53
IV.1.1 ETAT des lieux de la GPEC à la Sonatel . . . . . 53
IV.1.1.1 Les outils d'aide à l'élaboration de la GPEC à la SONATEL 53
IV.1.1.2 Les acteurs de la GPEC à la SONATEL . . . . . 56
IV.1.1.3 Les étapes de l'élaboration de la GPEC de la SONATEL . . 57
IV.1.1.3.1 Elaboration des référentiels d'emplois . . . . . 58
IV.1.1.3.2 Analyse des flux du personnel passés . . . . . 58
IV.1.1.3.3 Analyse socio démographique des ressources actuelles . . . . . 59
IV.1.1.3.4 Analyse des gaps de compétences et des potentiels 59
IV.1.1.3.5 Analyse des besoins actuels . . . . . 60
IV.2 Identification des contraintes dans la GPEC à la Sonatel . . . . . 62
IV.2.1 Les forces de la GPEC à la SONATEL . . . . . 63
IV.2.2 Les limites de la GPEC à la SONATEL . . . . . 63
IV.2.3 RECOMMANDATIONS . . . . . 64

# Introduction

Depuis quelques années, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est devenue un outil de management obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés. Au-delà de la contrainte imposée par le législateur, qui laisse perplexe plus d'un employeur, la GPEC peut devenir un outil d'un grand intérêt au service des entreprises et leur salarié.

L'entreprise propose à ses clients ce dont ces derniers ont besoin et qu'ils ne savent pas ou ne veulent pas faire. Pour cela, elle devra faire au moins aussi bien que ses concurrents et de préférence mieux qu'eux. C'est, en quelque sorte, sa raison d'être. La production des biens et des services ainsi identifiés constitue le cœur de "métier" autour duquel la mobilisation et le développement des compétences des employés devient un enjeu essentiel de pérennité ...

Gérer les emplois et les compétences est en principe une préoccupation ordinaire et constante dans toute entreprise. La recherche de l'adéquation "homme-poste" n'est-elle pas le b-a-ba de toute gestion digne de ce nom ? A y regarder de plus près, il s'agit là d'un exercice plus complexe qu'il n'y paraît et dont les enjeux déterminent, à moyenne échéance, l'existence même de l'organisation.

En effet, les entreprises ont besoin de s'adapter constamment aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. La logique de compétence constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'entreprise, pour les salariés et pour les actionnaires. Il s'agit de développer la polyvalence et la poly compétence des salariés pour accroître leur mobilité interne et externe. C'est une démarche tournée vers l'avenir.

Le facteur humain devenant essentiel dans l'entreprise, mérite donc d'être bien géré et planifié. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences « G.P.E.C » est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement par une adéquation des ressources disponibles aux besoins futurs en ressources humaines et en compétences J.M.LEGAL [1].

Dans tous les contextes de gestion, la GRH est cruciale. Comment se vit-elle en situation de projets et peut-on en améliorer la pratique ? Voilà le thème qu'explore notre mémoire en étant plus pratique avec une mise en place d'une bonne GPEC au niveau de la SONATEL.

1. J.M.LEGAL, La gestion des ressources humaines, page 79, PUF3ème, édition, 1994

La première partie qualifie la GPEC en Gestion de Projets comme une odyssée critique.

La seconde propose un outil conçu pour diagnostiquer et optimiser le dosage des pratiques de GPEC en contexte de projets.

La dernière partie observera l'utilisation des pratiques de la GPEC à la SONATEL et validera sommairement l'outil.

Pour bien éclairer ce propos, nous nous sommes intéressés, dans notre démarche, à trois points qui nous ont paru suffisant à mettre en exergue les valeurs ajoutées par la GPEC.

- Le premier point important tient à l'obligation de prévision à moyen terme, pour identifier les changements impératifs auxquels l'entreprise va se trouver confrontée. Gouverner c'est prévoir... Les changements externes (marchés, technologies, produits, environnement juridique, etc.), inéluctables, déclenchent des besoins de changement internes (évolution des métiers, évolution du contenu et de l'organisation du travail, besoins de développement des personnes...) La communication des objectifs à atteindre dans le temps permet de partager une vision commune du futur et de donner à chacun le sens des progrès à accomplir. La GPEC matérialise ainsi de la convergence d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés. Dynamisme économique et employabilité se conjuguent !
- Le deuxième élément s'appuie sur le fait que, la GPEC, parce qu'elle s'intéresse à tous les acteurs de l'entreprise, s'oblige à considérer, en particulier, la situation des personnes les plus fragiles, intervenant là où les tâches sont les plus routinières, les niveaux de qualification les plus bas, l'autonomie la plus réduite, la formation professionnelle reçue la plus maigrelette... Il s'agit de mettre en mouvement des employés qui ont parfois perdu confiance en elles-mêmes au point de se croire incapables d'apprendre et de progresser. L'expérience montre que de très bons résultats stratégiques de management des Ressources Humaines peuvent être obtenus en agissant conjointement sur le contenu du travail et la qualité des liens entre les personnes.
- Enfin, le troisième élément est en étroite corrélation avec l'affirmation selon laquelle l'une des clés du succès qui tient à la qualité du regard porté par les responsables hiérarchiques sur les personnes qui dépendent d'eux. Ce regard chargé de l'obligation de mise en valeur des membres de leur équipe. D'excellents outils d'évaluation du potentiel de développement des salariés peuvent être mis à leur disposition. Mais il faudra toujours débloquer la volonté d'aller de l'avant chez les personnes qui sont à

l'arrêt (esprit d'un vrai manager Ressources Humaines). Et, à n'en point douter, ce "pari" est vraiment gagné quand les personnes décident de prendre en main leur propre évolution. La confiance est alors un élément déterminant et la qualité de la relation de proximité avec le responsable direct peut faire la différence.

Ainsi donc, l'objet de notre mémoire va être de voir comment la mise en place de la GPEC se fait en mode Gestion de projet et être considérée comme un outil stratégique de management.

Comme pour toute mise en place d'outils globaux de progrès, une politique de GPEC passe d'abord par une mise à niveau des fondamentaux du management, sans lesquels les ambitions affichées risquent fort de rester stériles.

Les résultats de notre travail font l'objet du présent document et sont dressés en trois parties principales :

Une première partie dans laquelle, nous présentons le cadre théorique de notre étude en posant la problématique du sujet, faire une revue de la littérature, décliner les objectifs et hypothèses de recherches, faire une justification du choix de ce thème, et terminer cette partie avec une analyse conceptuelle autour de la GPEC.

Une deuxième partie sera consacrée essentiellement au cadre méthodologique en insistant sur les techniques de recherches et les difficultés confrontés à la mise en situation.

Une troisième partie axée sur l'objet proprement dit de notre étude à savoir l'évaluation de la GPEC à la SONATEL de 2008 à nos jours : présentation de la SONATEL, de ses pratiques GPEC, des acteurs de la GPEC.

Enfin une quatrième partie qui définira, les résultats, les analyses et discussions de ces résultats, et des perspectives que nous allons terminer par une série de recommandations allant dans le sens d'améliorer la pratique de la GPEC au sein de la SONATEL suivie d'un essai de conclusion.

Chapitre I

# Le cadre théorique

**Résumé**

*La présente partie sera consacré exclusivement aux grands axes que sont : la problématique, Revue de la littérature, Objectif de recherche, hypothèse de recherche, justification du choix du sujet et enfin une analyse conceptuelle.*

## I.1 Problématique

Pendant longtemps, la Gestion des Ressources Humaines est restée confinée à une approche plutôt ”Gestion administrative du personnel” n'intégrant pas certains domaines de la fonction Ressources Humaines comme la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Avec l'exacerbation de la concurrence du fait de la globalisation et de la mondialisation qui frappent toutes les entreprises de manière générale, il est apparu lus que nécessaire pour toute entreprise d'avoir autant que faire se peut une maîtrise assez parfaite de ses besoins en effectifs et en compétences en rapport avec ses objectifs de développement de ses activités. D'où l'émergence et l'importance grandissante de la Gestion Préventive des Effectifs et des compétences (GPEC) dans les activités de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises soucieuses de faire face efficacement à la concurrence. L'accroissement du nombre de firmes multinationales dans les années 60, a fait en sorte que le monde de la gestion, et notamment celui de la gestion des ressources humaines ait dû s'adapter afin d'assurer à l'entreprise une compétitivité lui permettant de survivre dans la tourmente de la mondialisation (Daniels et Radebaugh, 2001 ; Vicere, 2000). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous permet de faire un diagnostic et d'avoir une vision stratégique des emplois au sein de l'entreprise, d'évaluer les emplois selon les besoins de compétences de l'entreprises et par la suite les classés hiérarchiquement.

Au sein des contextes managériaux actuels, le développement et la survie de l'entreprise passent souvent par la réalisation de divers projets. Toutefois, le succès de ceux-ci s'appuie en grande partie sur les ressources humaines (RH) qui y sont impliquées (Dinsmore, 1990 ; Bloch et al., 2000). Par leurs connaissances et leurs compétences inimitables, elles offrent un avantage compétitif durable aux organisations (Guibbert et Veshi, 2004 ; Che Rose et Kumar, 2006). Mais encore faut-il savoir canaliser tous ces talents vers l'exécution des projets, ce qui constitue un travail délicat. En effet, la gestion de projet (GP) requiert une gestion des ressources humaines (GRH) unique soulevant certes de nombreuses difficultés (Fabi et Pettersen 1992 ; Thamhain, 2004 ; Söderlund et Bredin, 2006).

Ces difficultés nous poussent aujourd'hui à étudier dans un contexte général comment réussir la mise en place d'une GPEC qui est au cœur de la GRH dans toute entreprise qui se respecte.

Pour ce faire, une revue de la littérature sur les activités de GRH, tant en gestion des opérations habituelles de l'entreprise (Sékiou et al., 1992 ; Guibbert et Veshi, 2004 ; Trudel et al., 2005) qu'en GP (Fabi et Pettersen, 1992 ; Project Management Institute, 2000 ; Chrétien et al., 2005 ; Corriveau et Larose, 2006), a permis de sélectionner 6 pratiques clés permettant de synthétiser l'essentiel des activités de GRH dans l'entreprise dans la section suivante.

## I.2 Revue de Littérature

La gestion prévisionnelle des effectifs constitue l'une des principales préoccupations de la fonction ressources humaines. Ainsi, la GPEC est en droite ligne avec la gestion du personnel et possède une fonction anticipatrice de l'avenir en termes d'effectifs et de compétences.

C'est pourquoi, pour nous faire une idée de cette notion de GPEC, nous avons jugé utile de consulter quelques ouvrages faits par d'éminents spécialistes de la GRH sur cette fonction car beaucoup d'auteurs ont porté à travers leurs écrits une attention particulière à cette nouvelle fonction de la GRH et ont donné chacun leur approche de la GPEC.

Ainsi en est-il de Luc Boyer qui, dans son ouvrage intitulé : « **Nouvelles pratiques** », affirme que « la GPEC constitue aujourd'hui l'un des aspects essentiels de la GRH. ». Cet auteur soutient que la GPEC vise des objectifs tels une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une meilleure maitrise des conséquences des changements technologiques et économiques, une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, une organisation qualifiante et le développement des compétences des salariés, la sauvegarde de l'employabilité etc.

Toujours dans son livre précité, BOYER pense que pour une bonne réussite de la GPEC, il est nécessaire d'acquérir au préalable l'identification et la connaissance des emplois actuels de l'entreprise en termes de résultats attendus ou finalités d'activités et de compétences requises pour tenir ces emplois. Il soutient également que la GPEC ne peut se développer sans se référer au concept de l'emploi type qui permet d'agréger les postes de l'entreprise. Enfin, il fait un rapprochement entre la GPEC et la notion d'employabilité. Il définit la notion d'employabilité comme étant « la possibilité que quelqu'un a, d'être affecté à un poste ». Selon Boyer, Il faudrait, développer l'employabilité qui suppose de développer et de maintenir les compétences des salariés leur permettant d'accéder à un emploi à l'intérieur ou

à l'extérieur de l'entreprise dans les meilleures conditions.

### I.2.1 Acquisition : identifier, sélectionner et recruter les RH répondant le mieux aux exigences des postes à pourvoir

En GP, malgré la capacité initialement limitée d'anticiper les besoins en RH, il importe de former tôt une équipe multidisciplinaire. D'ailleurs, le manager devrait participer au processus de sélection des acteurs, ce qui n'est pas toujours le cas (Fabi et Pettersen, 1992). Aussi, la nécessité d'une équipe de haut niveau (Mintzberg, 1982) oblige à fixer clairement les compétences requises par les managers et les acteurs du projet (Loo, 2003). Ceux-ci doivent préférablement avoir des habiletés complémentaires, être dynamiques et adaptables (Bloch et al., 2000). Enfin, l'acquisition repose sur un processus flexible, centré sur les objectifs à court terme des projets. Elle est planifiée plutôt par vagues successives et peut faire varier rapidement la dotation du personnel.

### I.2.2 Développement : évaluer et former les RH pour qu'elles s'accomplissent pleinement et qu'elles soient en mesure de réaliser efficacement leur travail

La mise à jour des savoirs oblige à définir les besoins de développement selon les objectifs spécifiques des projets (Loo, 2003). Ainsi, les exigences de formation sont plutôt cycliques et visent davantage à accroître l'efficacité collective de l'équipe. Cette stratégie à court terme permet de constituer tôt une connaissance partagée des principales incertitudes et des grands paramètres du projet (Halman et Burger, 2002). Par ailleurs, les contextes de GP sont une bonne source d'apprentissages. En effet, les nombreux changements et les incertitudes initiales augmentent les possibilités d'apprentissages, mais, en contrepartie, leur capitalisation demeure difficile (Corriveau et Pettersen, 1999).

### I.2.3 Mobilisation : susciter et perpétuer la motivation ou l'engagement des RH

Le caractère temporaire des projets rend difficile et impératif l'implication tôt et soutenue de l'ensemble des acteurs (Corriveau et Larose, 2006 ; Halman et Burger, 2002).

Il n'est donc pas étonnant que cette pratique soit considérée comme critique pour le succès des projets (Loo, 2003). En somme, la mobilisation est plutôt axée sur l'engagement des acteurs autour des objectifs du projet et des valeurs qu'ils se donneront. Elle nécessite un renforcement continu fortement tributaire du cycle de vie du projet.

### I.2.4 Organisation : structurer et articuler les RH

La structure fonctionnelle, où les fonctions sont relativement cloisonnées et indépendantes, possède une grande inertie par rapport aux changements (Turner et Müller, 2003). À l'inverse, favorisant une plus grande flexibilité, une structure matricielle ou par projet se distingue par la formation d'équipes pluridisciplinaires (Belout et Gauvreau, 2004), une chaîne hiérarchique plutôt horizontale et une forte implication des multiples parties prenantes. Aussi, l'organisation des projets, souvent caractérisée par la superposition de deux types de structure (traditionnelle et par projet), amène régulièrement une grande confusion dans la définition des responsabilités et de l'autorité (Minztberg, 1982). Une définition claire des rôles, de l'assignation de l'autorité et des responsabilités est donc primordiale en GP.

### I.2.5 Coordination : assurer le bon fonctionnement des RH pour qu'elles puissent accomplir pleinement le travail demandé

Le défi en GP consiste à établir une coordination construite autour d'un ensemble de règles en continuel mouvement (Jolivet et Navarre, 1996). Ainsi, plus la mouvance est grande, plus le pilotage du projet doit être informel, flexible, collectif et participatif (Corriveau et Pettersen, 1999). De plus, le manager de projet opère régulièrement sans un pouvoir formel, d'où l'importance accrue de ses compétences de leadership. Enfin, en GP, le contrôle devrait être plutôt décentralisé et diffus pour permettre un ajustement mutuel et une grande autonomie des individus (Halman et Burger, 2002).

### I.2.6 Intégration : créer et perpétuer une culture singulière qui rassemble les RH

La culture projet est construite autour d'une identité éphémère. La brève histoire de l'équipe requiert un effort substantiel pour résoudre collectivement les conflits et intégrer les multiples cultures, points de vue et intérêts des divers acteurs impliqués (Jolivet et Navarre,

1996 ; Turner et Müller, 2003). Cette pratique vise à forger et à maintenir une identité propre au projet et une culture d'équipe forte, d'importants facteurs de succès.

Réfléchir à cette question constitue le point de départ d'une nouvelle approche. En effet, seule une analyse naïve permet de voir, dans une approche quantitative, un moyen de mieux gérer (contrôler) les ressources humaines. Une seule voie paraît possible pour rendre effectivement compte de la réalité : intégrer dans la réflexion le caractère humain des salariés. Ces derniers doivent être certes considérés comme des variables, mais uniquement comme des variables très particulières car, humaines.

La problématique une fois formulée et le choix du thème motivé et circonscrit, nous présenterons la revue de littérature les objectifs, les hypothèses de recherches et les analyses conceptuelles suivront.

Au sein des contextes managériaux actuels, le développement et la survie de l'entreprise passent souvent par la réalisation de divers projets. Toutefois, le succès de ceux-ci s'appuie en grande partie sur les ressources humaines (RH) qui y sont impliquées (Dinsmore, 1990 ; Bloch et al., 2000). Par leurs connaissances et leurs compétences inimitables, elles offrent un avantage compétitif durable aux organisations (Guibbert et Veshi, 2004 ; Che Rose et Kumar, 2006). Mais encore faut-il savoir canaliser tous ces talents vers l'exécution des projets, ce qui constitue un travail délicat. En effet, la gestion de projet (GP) requiert une gestion des ressources humaines (GRH) unique soulevant certes de nombreuses difficultés (Fabi et Pettersen 1992 ; Thamhain, 2004 ; Söderlund et Bredin, 2006).

Ces difficultés nous poussent aujourd'hui à étudier dans un contexte général comment réussir la mise en place d'une GPEC qui est au cœur de la GRH dans toute entreprise qui se respecte.

Quant à ALAIN FINOT dans son ouvrage « **Développer l'employabilité** », il soutient qu'une mise en œuvre de la GPEC permettrait une meilleure gestion des carrières et un développement de l'employabilité dans l'organisation. FINOT va clarifier cette notion d'employabilité et montrer comment il est possible de l'apprécier avec une personne.

Aujourd'hui, grâce à la GPEC les entreprises cherchent à disposer des compétences dont elles avaient besoin à un moment donné. Malheureusement, des contraintes sociales et des difficultés économiques ont souvent perturbé le développement de cette nouvelle fonction des ressources humaines (fonction RH).

En effet, certains professionnels du métier pensent que la mise en place d'une GPEC

nécessiterait, par ailleurs, la maitrise de plusieurs paramètres dont le plus important est l'information. De ce point de vue, un bon système d'information accompagnera la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

C'est ce qui fera dire à MEIGNANT AlAIN dans son ouvrage « **Les compétences de la fonction des ressources humaines : diagnostic et action** » que la fonction Ressources Humaines, comme toutes les autres fonctions de l'entreprise doit adapter son professionnalisme aux attentes de son environnement et de ses clients internes. Pour ce faire, elle a besoin à la fois d'une vision claire de son avenir, d'une volonté de progrès et des moyens pour agir.

Dans son ouvrage, MEIGNANT propose une méthode pour diagnostiquer les compétences des fonctions ressources humaines et mettre en œuvre les améliorations nécessaires.

**JEAN MARIE PERRITI**, dans son manuel de gestion page 42 soutient qu'une « bonne gestion prévisionnelle n'est concevable que si un flux régulier de départs permet une adaptation permanente, qualitative et quantitative des effectifs aux besoins de l'entreprise ». Il ajoute que « la situation actuelle de travail conditionne l'avenir. La prévision de l'évolution des ressources fournit l'image d'un avenir probable qui n'est pas forcément conforme à l'avenir souhaitable. Il s'agit donc d'exprimer à ce stade une volonté. Pour pouvoir l'établir, il faudra reconnaitre les besoins de l'entreprise à l'horizon choisi. Ainsi, l'entreprise pourra analyser dans quelle mesure ces besoins seront couverts par les ressources disponibles ».

CLAUDE LEVY dans son ouvrage « **Gestion des compétences** » s'est appesanti sur l'application des processus GPEC. Qui selon lui, s'articule autour de différentes phases parmi lesquelles « l'adaptation à moyen terme » et « l'évolution démographique de la population actuelle » qui est le chiffrage des départs prévisibles à la retraite, de démissions, des décès etc.

Selon cet auteur, dans un monde du travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler.

La gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement la capacité de pouvoir identifier les compétences-clés, mais aussi de prévoir celles qui vont devenir centrales. Ces objectifs supposent de développer une GPEC et de conduire les carrières en mettant l'accent sur le potentiel individuel. L'auteur situe le terme de compétence par rapport aux autres concepts de psychologie du travail et décrit le cadre théorique qui fonde leur gestion, ainsi que les méthodes qui permettent de les gérer.

Enfin, il démontre que la prise en compte des compétences individuelles permet de modifier la gestion des carrières et ainsi d'optimiser l'adaptation des ressources humaines dans l'entreprise.

En définitive, les différents auteurs qui ont traité la GPEC s'accordent sur la définition selon laquelle : « elle est une technique des ressources humaines qui permet à l'établissement d'anticiper sur les évolutions de carrière et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'établissement en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre stratégie de l'entreprise et gestion des ressources humaines ».

Cependant, la GPEC n'est pas pratiquée par toutes les entreprises et la plupart des manuels y référant s'inspire des contextes européens.

Il revient donc aux managers africains la double tâche de maîtriser d'une part la démarche préconisée par ces auteurs pour une gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'autre part de les adapter à leur environnement.

## I.3 L'objectif général

Les services Ressources Humaines doivent conduire de nombreux projets, qu'ils soient ponctuels ou récurrents, opérationnels ou stratégiques : rémunération, GPEC, conditions de travail, santé et sécurité, formation, mise en place d'un SIRH etc... Pour se donner toutes les chances de réussite, il est essentiel de se doter d'une méthodologie, de maîtriser les étapes clés et de définir un plan d'action pertinent. C'est tout l'objectif de ce mémoire sur la conduite de projet RH. Ainsi, les innovations technologiques et les mutations qui s'en suivent mettent de plus en plus les organisations dans une situation de remise en question perpétuelle au point de les contraindre sans cesse à revoir leur structure et à porter l'attention sur l'état de leurs Ressources Humaines. C'est pourquoi toute organisation qui se veut pérenne (et il ne peut en être autrement car existant pour être productive) se doit de prendre en compte, du point de vue des emplois et des compétences en son sein, les fluctuations internes et externes qui s'imposent à elle et qui ont forcément une répercussion sur sa compétitivité.

Il vient que pour juguler les répercussions sur sa productivité elle ne doit pas perdre de vue la gestion qui doit être faite de ses Ressources Humaines en termes de prévisions à moyen et long terme, la nécessité d'apport de mesures correctives afin d'être à même de

faire correspondre ses emplois et surtout son effectif aux situations actuelles mais aussi et surtout celles futures en qualifications et en compétences. Pour ce faire, elle doit disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations d'un point de vue structurelle et technologique et celle des Ressources Humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation emplois/compétences requises. Ces outils concernent, notamment, l'impact des changements sur les indicateurs d'activité, l'analyse de poste, les profils de postes, le répertoire des compétences, et les plans d'action permettant de réduire les écarts correspondants.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'entreprise étant un outil stratégique des RH et qui se construit en mode projet, est donc au cœur d'un triple système : technique, économique et social et surtout environnemental :

Technique parce qu'offrant au gestionnaire des Ressources Humaines d'être à même d'anticiper sur les mutations en termes de besoins en compétences et en emplois et donc de pouvoir prévoir les ajustements que lui imposent les écarts constatés en procédant soit à des formations, à des recrutements qu'ils soient internes ou externes ou même de procéder à une réduction d'effectif,

Economique et social, parce qu'elle permet d'entrevoir les charges liées aux traitements du personnel entendues masse salariale que lui impose son effectif.

## I.4 Objectif spécifique

Au sein des contextes managériaux actuels, le développement et la survie de l'entreprise passent souvent par la réalisation de divers projets. Toutefois, le succès de ceux-ci s'appuie en grande partie sur les ressources humaines (RH) qui y sont impliquées. Par leurs connaissances et leurs compétences inimitables, elles offrent un avantage compétitif durable aux organisations (Guibbert et Veshi, 2004 ; Che Rose et Kumar, 2006).

Mais encore faut-il savoir canaliser tous ces talents vers l'exécution des projets, ce qui constitue un travail délicat. En effet, la gestion de projet (GP) requiert une gestion des ressources humaines (GRH) unique soulevant certes de nombreuses difficultés. L'unicité des projets réclame un style managérial original. Les attributs typiques des projets, de leur environnement, de même que l'évolution de leur cycle de vie, influencent particulièrement le mode de gestion à privilégier et constituent une importante source de risques. Le ta-

bleau 1 synthétise les principales caractéristiques de la GP et leurs conséquences générales sur la GRH. Ces facteurs influencent fortement les acteurs projets, obligeant à repenser la GRH. Ainsi, les principes managériaux généraux doivent être adaptés pour se conformer aux spécificités uniques des projets. Mais, concrètement, les managers perçoivent-ils les difficultés qu'amènent les contextes de projets ? Considèrent-ils ces différences et modifient-ils leur approche managériale en conséquence ? Avant d'y répondre, nous allons exposer d'abord un bilan de la littérature sur les pratiques de GRH les plus courantes et sur leur utilisation préconisée en contexte de GP pour contextualiser par la suite notre sujet axé sur la mise en place concrète d'une GPEC.

Tableau I.1: Caractéristiques de la GP et ses répercussions sur les aspects humains de l'organisation

| Caractéristiques de la GP | Répercussions sur les aspects humains de l'organisation |
|---|---|
| – Environnements désordonnés, dynamiques et incertains<br>– Approche temporaire impliquant un commencement et une fin<br>– Approche situationnelle, unique à chaque projet<br>– Approche plus orientée vers les objectifs, les résultats et les clients<br>– Implique des activités diverses hautement spécialisées et interdépendantes<br>– Création d'équipes pluridisciplinaires<br>– Acteurs soumis à une double autorité<br>– Direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe, relations de travail horizontales | – Exigent une approche de gestion et d'opération originale ; une structure organique, décentralisée, une flexibilité dans l'organisation du travail et une préséance des besoins du groupe sur les objectifs individuels<br>– Les RH doivent posséder un haut niveau d'habiletés, d'expertises et de connaissances ; leur réaffectation après le projet cause de l'anxiété ; leur développement reste aléatoire<br>– Créent un flux discontinu des RH rendant difficile leur planification et leur allocation ; exigent une forte participation des employés et un bon accès à l'information<br>– Besoins élevés de communication et de la capacité de l'équipe à réagir rapidement aux changements<br>– Capitalisation des expériences difficiles<br>– Nécessitent une négociation permanente entre les acteurs et une forte intégration<br>– Complexifient la construction et le maintien de la coopération, de la cohésion et d'une communication efficace<br>– Séparation entre l'autorité formelle du gestionnaire et ses responsabilités ; relations d'autorité souvent obscures |

Sources :https ://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-15.htm

# I.5 Les objectifs de Recherche

## I.5.1 L'objectif Générale

L'objectif général est de voir la réalisation de la GPEC à la Sonatel entre 2008 et 2018

## I.5.2 Les objectifs Spécifiques

— OS1 :

Analyser la situation actuelle de la GPEC à la Sonatel

— OS2 :

Identifier les contraintes principales

— OS3 :

Décliner les axes d'amélioration de la gestion de la GPEC à la Sonatel

## I.5.3 Les hypothèses de recherche

- Hypothèse 1 : Les contreperformances notées dans la GPEC constituent un handicap majeur dans la réalisation des performances de la Sonatel
- Hypothèse 2 : La contrainte majeure dans la gestion RH à la Sonatel demeure la prévision
- Hypothèse 3 : La GPEC permet de concevoir une démarche qui assure la gestion des compétences à la fin du projet GPEC

# I.6 Justification du choix du thème

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences permet au Gestionnaire des Ressources Humaines de planifier les besoins de l'entreprise en Ressources Humaines par rapport aux postes dont l'entreprise dispose, en quantité et en qualité et d'y apporter les mesures correctives en élaborant un plan stratégique permettant d'acquérir le personnel compétent pour le bon fonctionnement de l'entreprise et assurer une adéquation poste/emploi. A cet égard elle est d'une importance stratégique au sein de toute entreprise.

- Paradoxalement, nombre d'entreprises la négligent bien souvent dans la Gestion qu'elles font de leurs Ressources Humaines. Du moins elle n'est pas toujours bien appréhendée et internalisée par l'appropriation de ses outils de réalisation.
- Or de nos jours les mutations et changements dans l'environnement des entreprises aussi bien publiques que privées sont quotidiens et la concurrence devient de plus en plus âpre nécessitant du coup de nouvelles compétences et des emplois nouveaux. La GPEC se positionne comme le moyen de répondre à cet impératif pour éviter toute déconvenue dommageable à la bonne marche de l'entreprise. Il urge donc que les Managers des Ressources Humaines prennent conscience que plus aucune gestion de l'homme et des hommes en entreprise ne peut plus se faire sans une bonne Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences.
- C'est donc au regard de l'importance de notre développement et de la nécessité de l'intégrer dans la GRH au sein des entreprises que nous avons voulu y réfléchir pour apporter notre contribution à sa vulgarisation.

## I.7 ANALYSE Conceptuelle DES MOTS CLES

**Qu'est-ce qu'un projet ?**

Un projet est une activité temporaire entreprise pour créer un produit ou un service unique. Il est souvent organisé sous la direction d'un Chef de Projet qui s'assure que les objectifs du projet soient atteints.

**Qu'est-ce que la gestion de projet ?**

La gestion de projet est l'application des Connaissances - Compétences - Outils – Techniques, aux activités du projet pour atteindre les exigences et objectifs du projet.

**Pourquoi gérer un projet ?**

Les entreprises sont de plus en plus exigeantes. La gestion de projet permet d'assurer des éléments essentiels tels que :

- L'atteinte des objectifs
- La maitrise des couts
- La maitrise des délais

**La GPEC** : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents.

Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les disponibilités en ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique. La G.P.E C. implique le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle et permet d'effectuer des simulations afin d'analyser les différents écarts possibles entre les objectifs visés et les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

**La gestion** : désigne l'action de gérer quelque chose. Le terme est utilisé dans de nombreux domaines comme celui de l'entreprise, de l'administration, de l'immobilier, etc. La gestion se caractérise par le fait de confier à autrui, ou à soi-même, des actions à mener pour faire prospérer une affaire ou une entreprise.

**La gestion prévisionnelle du personnel** : consiste à projeter, dans le moyen et le long terme, les besoins en ressources humaines d'une entreprise. Elle doit permettre la prise de décision, et selon une logique cohérente, faire l'adéquation entre la stratégie définie et les besoins humains inhérents à cette stratégie.

**Emploi** : C'est une situation de travail correspondant à un ou à plusieurs postes de travail dans une structure (la notion d'emploi englobe celle de poste.

**Compétence** : Elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques. Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui y sont attendues.

**La politique et techniques d'acquisition RH** : Processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, tel le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

**Le management des compétences** : consiste à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain. Il consiste par ailleurs à mettre en place les outils à même d'assurer l'employabilité et l'épanouissement individuel des collaborateurs de l'entreprise.

**L'outil** : sont des éléments d'une activité utilisés comme moyen, comme instrument.

**Mise en place** : la mise en place désigne ici l'instauration d'un procédé pour atteindre un but précis.

**L'emploi type** : est constitué de l'ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale. L'emploi-type est une donnée abstraite qui n'existe pas dans la réalité et qui est l'œuvre du gestionnaire animé d'un souci de cohérence et de disposer de données quantitatives dans une perspective de gestion

collective des compétences.

**L'employabilité** : est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi.

**Le Mode Agile** : C'est une méthode de gestion de projets et de développement qui est très utilisée au sein des agences de marketing et des entreprises technologiques. La spécificité de la méthode agile est son approche par itération. Ce sont des cycles de développement courts, très ciblés, impliquant le client et favorisant la collaboration entre des équipes pluridisciplinaires. L'objectif de la méthode agile est de développer des produits plus rapidement, à moindre coût, et avec un taux de réussite et de satisfaction plus important.

# I.8 CADRE METHODOLOGIQUE

## I.8.1 Techniques et outils de collectes des données

Tout d'abord, pour la revue critique de la littérature, nous avons fait recours à une recherche Documentaire basée sur les ouvrages traitant la plupart de la Gestion des Ressources Humaines avec une particularité sur la GPEC disponibles à la bibliothèque de SupdeCo et notre propre caisse d'ouvrages. Aussi des supports de cours de Master 1 en GRH ESP Dakar et Master 1 et 2 en Management de projets de SupdeCo de l'année académique 2016-2018. Il est aussi important de souligner que nous avons toujours travaillé professionnellement à des missions de mises en œuvre d'une GPEC dans des entreprises Sénégalaises. La GPEC à la SONATEL, je peux en parler puisque j'ai été dans l'équipe qui devait faire sa mise en place en 2008 avec de talentueux expert en la matière. Nos recherches se sont beaucoup plus accentuées sur des faits pratiques.

Ensuite, une recherche sur internet a été réalisé tout au long de l'étude ce qui ne pouvait pas être occultée car avec la magie du net les recherches documentaires deviennent plus riches et plus faciles. Elle nous a donc servi de base dans notre recherche car elle nous a permis de retrouver plusieurs œuvres en management de projets et de la GPEC.

Enfin nous avons initié une collecte de données à la SONATEL afin d'évaluer toujours la mise en œuvre de ce projet GPEC qui a débuté en 2008 et en avoir la primeur, nous avons administré un guide d'entretien adressé au chef de service chargé du développement RH plus particulièrement à la direction des ressources humaine et faire de l'interview téléphonique

avec des anciens collègues qui sont toujours présent dans cette boite pour obtenir plus d'informations.

### I.8.2 Difficultés et limites de la recherche

Les difficultés rencontrées dans la recherche pour collecter des données sont plus liés :

- Trop d'ouvrages de la GPEC à notre disposition et n'ayant une position typiquement africaine pouvant nous rapporter à la réalité de nos cultures d'entreprises
- Accès très limité aux informations liées à la GPEC au Sénégal car beaucoup d'entreprise s'y mettent mais de façon confuse.
- Manifestation d'une peur bleue de la part du responsable de la GPEC à la SONATEL croyant que je venais en mission d'espionnage à première vue.
- Le refus catégorique des responsables RH de me donner des chiffres exacts sur le plan quantitatif et qualitatif de la GPEC à la SONATEL qui allaient me permettre de faire des simulations chiffrées avec des diagrammes et autres
- Le non disponibilité des responsables RH à cause du poids de leur charge de travail au quotidien.

  On peut aussi introduire le facteur temps comme une des limites de la recherche, car le plus souvent notre disponibilité à cause de nos fonctions occupées ont beaucoup ralenti des fois freiner même la vitesse d'exécution consacré à la recherche pour notre thème.

Ainsi les recherches faites ont été orienté au contexte de notre thème de mémoire. Il ne saurait en être autrement au risque d'être évasif dans nos recherches et ce serait par conséquent manquer de repères dans la conduite du travail.

Chapitre II

# Cadre méthodologique

# II.1 Le cadre de l'étude : L'environnement de la GPEC à la SONATEL

## II.1.1 Définition de la GPEC

Toutefois, bien que connus, le sigle GPEC est loin d'être unanimement reconnu. On pourrait même affirmer que la contestation est assez large au sens où elle englobe plusieurs aspects. En premier lieu, la désignation de l'objet de la gestion prévisionnelle (à savoir les emplois et les compétences), peut ne pas satisfaire.

Le qualificatif de gestion prévisionnelle est, lui aussi, mis en cause. Il arrive même que les critiques exagèrent en feignant de confondre prévision et extrapolation. Il est vrai que la démarche prévisionnelle peut, dans certains cas, privilégier une hypothèse de continuité selon laquelle le futur reproduira pour l'essentiel, les tendances du passé. Mais ceci n'est pas consubstantiel à la prévision. Les modèles qu'elle utilise sont capables d'incorporer, comme le fait la prévision météo, des changements et même des ruptures climatiques. Quoi qu'il en soit, certains accordent leur préférence à la prospective, qui offre plus de possibilités et de souplesse que la prévision pour explorer le futur. Le futur en vue de promouvoir des changements souhaitables.

Cette substitution de la prospective à la prévision peut, elle-même, impacter l'objet qui devient la prospective des métiers. Elle incite aussi à remplacer gestion par stratégie pour échapper aux mésalliances : prospective stratégique/gestion prospective.

De ce fait, l'on ne proposera au cours de notre mémoire de nouvelles appellations de la GPEC même si on se donne par ambition d'en présenter une analyse renouvelée, du moins en ce qui concerne certains de ses aspects.

Il est vrai aussi que le même sigle GPEC désigne des contenus évolutifs dans le temps. Le caractère relativement récent de l'obligation l'égale de négocier sur la GPEC peut expliquer que la période actuelle soit faite de tâtonnements et d'expérimentations qui n'ont pas encore débouché sur des pratiques routinières. Toutefois, semble-t-il, l'essentiel n'est pas là. La GPEC est évolutive parce que le capitalisme, lui-même, est un système évolutif comportant des changements pouvant être brutaux et majeurs ainsi qu'en témoigne la crise survenue en 2008.

Les questions posées sont, dès lors, les suivantes : quelles sont les possibilités offertes

par la GPEC dans le système actuel ? En quoi une démarche d'anticipation permet-elle d'améliorer le fonctionnement de travail dont la régulation échoit au manager RH ?

La thèse (il est vrai paradoxale) qui est soutenue, en filigrane, dans le mémoire est la suivante : le futur demeure pour l'acteur, un brouillard que les lumières apportées par la prévision et/ou la prospective ne permet pas de dissiper (mêmes si elles sont susceptibles d'agir sur sa densité). En conséquence, la GPEC doit s'exercer dans un univers imprévisible en tant qu'outil stratégique de management des ressources humaines.

Ainsi donc, dans un contexte plus managérial, la GPEC a pour mission de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Ceci s'inscrit dans la définition que donne **JM Le GALL** [1] de la gestion des ressources « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif et de qualification ». Compte tenu de l'accélération des mutations économiques et technologiques, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins et les ressources disponibles. Aujourd'hui la notion de GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas oublier la fonction ressources humaines. Ainsi ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences. Le schéma de MALLET [2] vient en appui sur ce qui est dit précédemment :

1. JM Le GALL : « la gestion des ressources humaines », que sais-je ? Collection PUF
2. Mallet L : « Gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines », Paris, Editions Liaisons, 1991

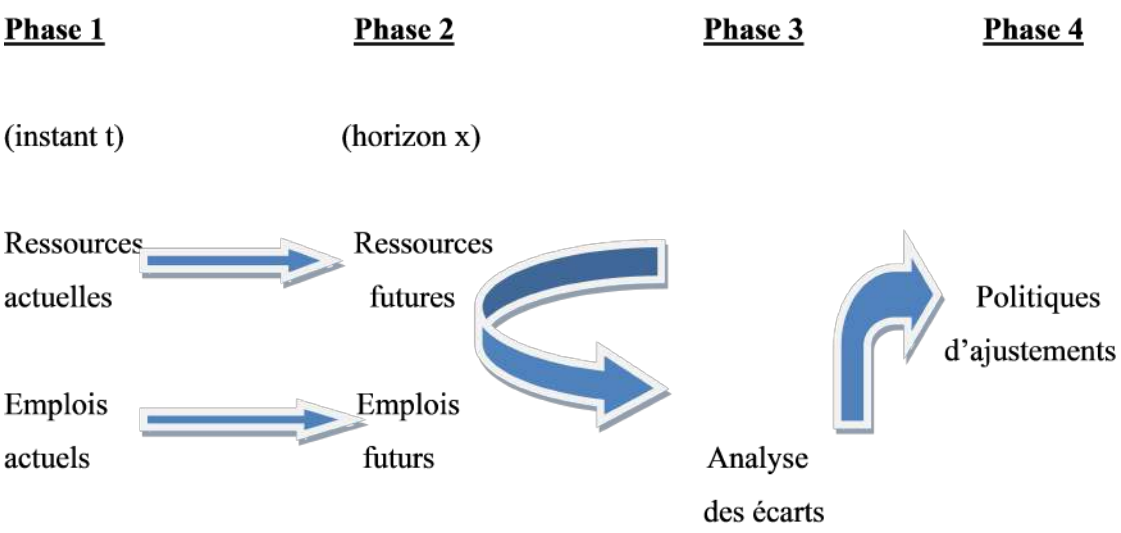



FIGURE II.1: schéma de base de la GPEC

L'entreprise peut viser cependant plusieurs objectifs de la GPEC :

— Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera ; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnelle. Désignée comme entrée par le plan à moyen terme, elle sert de cadre de réflexions à la prise de décisions concernant la GRH ;

— Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise ;

— Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale (inter structure et inter environnement) de grands corps de métiers et oriente les emplois selon des proximités de compétences. Il s'agit de l'entrée par les familles professionnelles. Il s'agit de constituer un répertoire de familles professionnelles et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Ainsi, une entreprise connaît un besoin croissant de technico-commerciaux, mais un moindre besoin d'agents de production ; mesurer les mobilités professionnelles possibles permet d'éviter des licenciements.

— Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle

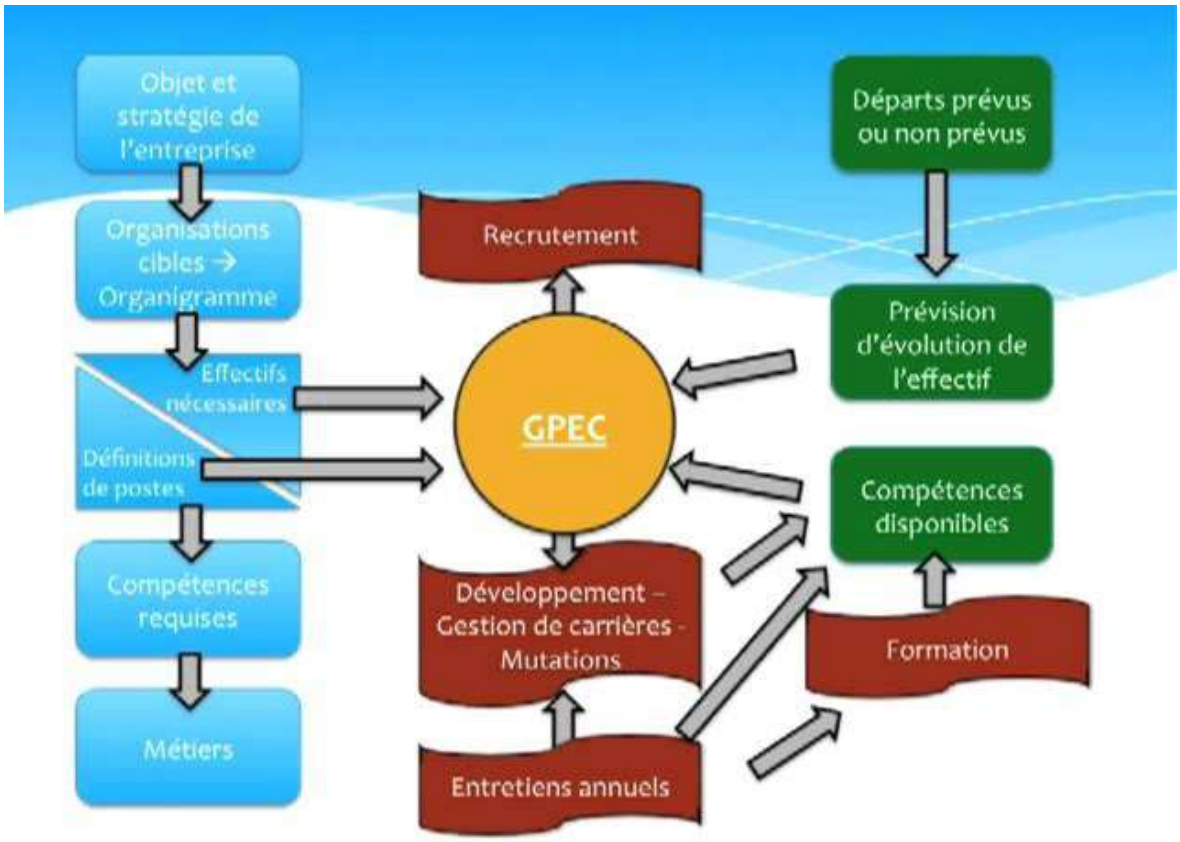
doit alors faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour des métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.

— Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changements organisationnels sur les emplois et compétences pour les adapter.

Ces différents objectifs et modes d'entrée ne s'opposent pas et certaines entreprises les poursuivent tous.Ces différents modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et compétences actuels et de leur évolution future.

### II.1.2 Les concepts de base de la GPEC

A ce stade de la réflexion, il devient nécessaire de clarifier la signification que l'on donne à la notion de compétence. Il existe de nombreuses définitions pour la compétence. Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences, au pluriel. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution et sa reconversion. La compétence se définit comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre - eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient.




Voici quelques définitions qui vont éclairer notre étude :

— **Les savoirs** : l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques ;

— **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique ;

— **Les savoir-être** : les attitudes et comportements au travail ;

— **Les savoir-évoluer** : ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

Nous allons plus loin dans la définition de la compétence, développer de manière plus sophistiquée à travers le modèle de la roue des compétences les notions suivantes :

- Compétences techniques : Elles fondent la crédibilité professionnelle qui se décompose en trois sous-ensembles : les connaissances théoriques et métiers, les méthodes et outils, règles et procédures, et les savoir-faire liés à l'expérience ;

- Compétences d'adaptations : Elles permettent de s'ajuster aux situations immédiates et aux évolutions dans le temps ;
- Compétences organisationnelles : Elles font référence à la manière de s'organiser, d'occuper le temps, l'espace et de gérer les flux d'informations. Elles renvoient à trois dimensions : l'auto-organisation, l'organisation collective et la gestion de projet, l'organisation du travail des collaborateurs par les managers ;
- Compétences relationnelles : Elles renvoient également à trois dimensions : sa propre capacité d'expression orale et écrite, les compétences relationnelles en interaction, les compétences managériales liées aux équipes et aux réseaux.

FIGURE II.2: Modèle de la roue des compétences

Source :http ://www.fluck-competences.com/ressources/methodologie-outil-gpec.html

### II.1.3 L'engagement dans la démarche compétence

Il faut savoir que depuis toujours les entreprises avaient pris en compte les compétences de leurs employés, c'est-à-dire ce qu'ils sont capables de faire. Mais elles ne se sont pas, depuis toujours engagées dans des démarches compétences. Ces dernières constituent des pratiques

gestionnaires spécifiques, tels que cités précédemment et qui reposent sur une instrumentation particulière telle que l'élaboration et l'utilisation de référentiels de compétences.

Les démarches compétences se sont développées à partir de la fin des années 80. Et il faut noter qu'au plan académique, le sociologue **philippe Zarifian** [3] publie, en 1988, une contribution considérée comme pionnière dans le domaine : l'émergence du modèle de la compétence. Alors quels sont donc les raisons de cet intérêt des entreprises pour la logique compétence ? On peut suggérer deux explications qui se rapportent au contexte des années 80.

Le premier est le fait de pouvoir mieux affronter les changements du travail puisque la littérature managériale de l'époque stigmatise la rigidité du taylorisme et affirme son nécessaire dépassement. Face à la rupture de croissance, les entreprises cherchent, en effet, à développer la variété statique de la production (élargissement de la gamme et multiplication des variantes) ainsi que la variété dynamique (renouvellement accéléré des modèles). De tels changements de la production pour satisfaire une demande plus personnalisée, exigent un développement de l'autonomie, que ce soit au niveau décentralisé du poste de travail ou dans le cadre de groupes semi-autonomes. Bref, l'organisation tayloriste tend à être supplantée par un système qui fait davantage appel à l'intelligence et à l'initiative du salarié ainsi qu'à sa capacité d'adaptation dans le but de satisfaire au mieux les clients et de réaliser ses missions. En outre, le caractère évolutif des savoirs (les NTIC) valorise la capacité à apprendre et à se former. Ce nouveau contexte conduit à critiquer les systèmes usuels de repérage des qualités du salarié (niveaux de qualification et classifications professionnelles), jugés trop globaux et peu précis. En d'autres termes, le poste occupé par le salarié est considéré comme un piètre indicateur des compétences qu'il maitrise effectivement. Autre conséquence : les titulaires d'un même poste, réputés avoir la même qualification ne possèdent pas forcément les mêmes compétences. Une démarche plus individuelle s'impose : il convient d'évaluer le portefeuille des compétences maitrisées par les salariés pour savoir réellement ce que chacun sait faire.

La seconde consiste à donner aux salariés la possibilité d'évoluer puisqu'il est question d'un « parcours minimum de carrière ». En effet, l'accord ACAP 2000 (Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle) cherche à dissiper les craintes des salariés en même temps qu'il entend inciter ces derniers (surtout les moins qualifiés) à vouloir progresser. Bref là, les salariés auront la possibilité de progresser dans la grille des salaires en augmentant leur portefeuille de

3. Philippe Zarifian : Directeur de recherches au LATTS/ENPC – « le modèle de la compétence » - Organisation apprenante et formes de l'expérience. (Intervention au colloque " Constructivismes : usages et perspectives en éducation ", Genève, 8, septembre 1988)

compétences. Il faut souligner que le problème n'est pas spécifique à un domaine donné. Ici et là, l'aplatissement de la structure organisationnelle, lié à un fonctionnement plus décentralisé de l'entreprise, a eu pour conséquence de réduire l'offre de mobilités verticales. La démarche compétence offre une alternative : elle donne la possibilité au salarié de progresser sans avoir à attendre qu'un poste se libère au niveau supérieur. D'une certaine façon, il est possible d'obtenir une promotion sans avoir à « tuer son chef » comme Alpha THIAM (selon les propos imagés d'un DRH). Cet objectif de progression est réaffirmé, dans un contexte différent ou l'on décrit que la formation professionnelle doit permettre au salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

### II.1.4 Les différentes manières d'entrer dans une GPEC

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC et l'entreprise doit se poser certaines questions. En effet, il faut qu'elle identifie les raisons qui la poussent à mettre en place un management par la compétence. De plus, l'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

Il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC :

— Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification ;

— Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché ;

— Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.

Dans son ouvrage « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », Editions L'Harmattan, avril 1990, **Dominique THIERRY** [4] propose cinq modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément où être associés.

« **L'entrée par le plan moyen terme** » : il s'agit de prévoir l'adéquation ressources / emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis

4. Dominique THIERRY : «La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences», Editions L'Harmattan, avril 1990

qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).

« **L'entrée par les unités** » : c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.

« **L'entrée par les familles professionnelles** » : Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires, etc. On a un découpage transversal de l'entreprise.

« **L'entrée par les investissements** » : Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations, etc.

« **L'entrée par les emplois sensibles** » : il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle des « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer.

Pour la fin de notre première section nous verrons en quoi la GPEC consiste t- elle en un véritable enjeu pour l'entreprise.

### Un véritable enjeu pour l'entreprise

En mettant en place une GPEC, l'entreprise y trouvera la réponse aux besoins de son évolution future. De plus en plus chaque année, les départs à la retraite sont inférieurs aux arrivées sur le marché du travail, avec de nouvelles compétences techniques. C'est une réalité que les entreprises n'anticipent pas forcément. Pour les membres du personnel de l'entreprise, la GPEC accroit les moyens pour chacun d'obtenir ou de conserver un emploi. Dans moins de dix ans, nombreux seront les métiers qui auront évolué ou tendront à disparaitre pour des raisons technologiques, techniques, commerciales, etc. exemple du passage de la secrétaire de type classique à ce que l'on appelle aujourd'hui assistante administrative.

L'enjeu est surtout économique. Cette méthode permet d'adapter les ressources aux besoins grâce aux informations disponibles sur le « capital humain » de l'entreprise. Elle offre l'opportunité d'examiner les ajustements à opérer pour une meilleure organisation et

une plus grande performance des structures opérationnelles.

La GPEC apporte des solutions aux dysfonctionnements observés dans la gestion de planification et de l'allocation des ressources humaines. Etant donné qu'avec la GPEC, on souhaite s'orienter vers un développement économique durable, ce qui nécessite de placer l'homme au centre de la production de valeur ajoutée, avec la mise en œuvre de pratiques d'innovation, d'organisations adéquates renvoyant à des compétences adaptées.

C'est un axe de réflexion fondamentale ; c'est tout autant placer le manager que le salarié au cœur du système ; c'est aussi prendre en compte l'homme dans sa dimension collective, en développant et en enrichissant le dialogue social. Ce qui nous fait dire que la GPEC comporte un enjeu social : le dialogue social.

## II.2 GPEC et performance

### II.2.1 Qu'est ce que la compétence, du point de vue de l'entreprise ?

La définition proposée par le CNPF/MEDEF [5] lors des journées de Deauville est la suivante : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de le repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

Cette définition nous conduit notamment à souligner et à commenter les points suivants :

#### II.2.1.1 La compétence : une combinaison de ressources qui permettent d'être opérationnel

Être compétent signifie qu'on « sait faire », qu'on est donc capable d'affronter et de maitriser une situation-problème donnée. De façon plus générale, la notion de compétence signifie en outre qu'on est autorisé, habilité à faire. Par exemple, tel médecin est compétent parce qu'il sait soigner des problèmes de santé. Mais il est de plus autorisé à le faire parce qu'il possède les titres requis. En conséquence, tel guérisseur, non habilité par l'ordre des médecins, ne sera pas reconnu compétent même s'il démontre, par ailleurs une certaine

5. Le Medef (Mouvement des entreprises de France) : est une organisation de type confédéral rassemblant les « patrons » des principales entreprises françaises de l'industrie et du commerce. Il remplace le Conseil National du Patronat Français « CNPF »

efficacité thérapeutique. Il reste indépendamment de cet aspect validation ou reconnaissance des compétences que ces dernières renvoient toujours à des savoirs en action qui permettent d'être opérationnel.

L'aspect combinaison des ressources se reflète dans l'outillage que sont les référentiels de compétences qui procèdent par énumération des qualités que doivent nécessairement posséder les titulaires d'un poste donné. Par rapport aux compétences requises par le poste de par la situation de travail, l'évaluation du salarié permet de déterminer ses points faibles qui justifient éventuellement une formation.

#### II.2.1.2 La compétence : les comportements aussi

Les définitions académiques de la compétence considèrent que les connaissances et les processus cognitifs (analyse, raisonnement, abstraction...) sont les éléments essentiels qui confèrent à un individu la capacité d'agir efficacement dans une situation donnée. Les qualités ou les caractéristiques listées par les référentiels de compétences relèvent d'une conception beaucoup plus large des compétences qui va bien au-delà du contenu donné à ce terme par l'ergonomie ou par la psychologie du travail.

Les référentiels de compétences recensent en effet non seulement des compétences mais également des traits de personnalité (tels qu'enthousiasme ou sociabilité) et des attitudes comportementales (telles que la ponctualité, l'honnêteté ou conscience professionnelle…). Bref les savoir-être y sont jugés aussi importants que les savoirs et les savoir-faire ou, pour le dire autrement, les compétences comportementales doivent être également prises en compte, en sus des compétences techniques.

**La gestion des compétences : le rôle central de l'entreprise**

L'entreprise se voit conférer un rôle central dans la gestion des compétences qu'il s'agisse de les valider ou de las produire par la formation. On a pu y voir une tendance à la décentralisation et à l'individualisation de la gestion des ressources humaines par comparaison avec les systèmes antérieurs de forte codification des classifications professionnelles, que ce soit au niveau des branches (conventions collectives à critères classant) ou autres. A cet égard, les démarches compétences peuvent être perçues comme moins collectives et moins objectives que les systèmes antérieurs de formalisation des niveaux de qualification.

Le rôle central conféré à l'entreprise s'interprète également comme une remise en

cause ou une relativisation des certifications délivrées par le système éducatif. En d'autres termes, la possession d'un diplôme ne garantit pas nécessairement que les compétences requises par l'entreprise soient effectivement maitrisées par le salarié. Il faut s'en assurer et le vérifier dans le cadre des procédures d'habilitation mises en place par l'entreprise.

#### II.2.1.3 Pourquoi le « C » de GPEC ?

Il y'a au moins deux raisons pour lesquelles la GPEC doit non seulement analyser les emplois et leur évolution mais également s'intéresser aux compétences.

Les compétences de l'entreprise et pas seulement celles des salariés

La problématique des compétences concerne différentes entités : le salarié, mais également l'entreprise ou un collectif de travail. Une démarche usuelle consiste à évaluer les compétences maitrisées par un salarié comparées à celles requises par le poste de travail qu'il occupe. Mais on peut également s'interroger sur ce que l'entreprise ou telle équipe de travail sont capables de faire.

Pourquoi considérer de façon distincte les compétences à ces différents niveaux : salarié, équipe, entreprise ? Parce que chacun sait qu'il ne suffit pas de mettre ensemble des salariés individuellement compétents pour créer une équipe ou à un niveau plus large une entreprise opérationnelle. Des procédures sont en effet nécessaires pour organiser la collaboration des talents individuels. C'est ce qu'on appelle les routines ou les compétences organisationnelles. Il est donc justifié d'analyser les compétences maitrisées à ces différents niveaux. Les termes en anglais sont du reste différencié : on parlera de capabilities pour désigner les compétences de l'entreprise et de skills pour désigner les compétences d'un salarié.

Analyser les compétences de l'entreprise implique de s'interroger sur son cœur de métier, c'est-à-dire sur ce qu'elle sait faire (aujourd'hui) et qui lui confère un avantage compétitif par rapport à ses concurrents.

Sa capacité à s'adapter, à évoluer et à créer sont également des compétences organisationnelles essentielles d'un point de vue dynamique. Les deux compétences cruciales de l'entreprise sont ainsi sa capacité à organiser la collaboration des salariés et sa capacité à s'adapter ou à évoluer. Cette dernière dépend elle-même de sa capacité à apprendre, c'est à dire à changer ses routines organisationnelles.

La GPEC examine en se plaçant au niveau global de l'entreprise, comment les chan-

gements à venir impactent son cœur de métier et quelles orientations stratégiques doivent en résulter.

Cela conduira l'entreprise à s'interroger sur ses compétences distinctives : d'où vient la différence avec les concurrents ? Nature des produits, savoir-faire du personnel, souplesse de l'organisation ? Les théories qui traitent des ressources et des compétences de l'entreprise fournissent aux managers un cadre de pensée et un vocabulaire verbeux très riches. Il reste que la qualité de la réflexion stratégique repose crucialement sur la capacité d'analyse et d'action des stratèges eux-mêmes.

**Recenser les compétences en construisant des référentiels de compétences**

Le point ici essentiel est que le référentiel de compétences fournit une analyse plus fine de l'emploi qui apporte des informations plus détaillées que celles fournies par la fiche poste.

Il en résulte un ensemble d'avantages pour la gestion courante de l'entreprise qu'il s'agisse de l'optimisation des mobilités, de la politique de formation ou de la gestion des rémunérations…

S'agissant de la gestion prévisionnelle, les référentiels de compétences offrent une base de départ pour analyser la transformation prévisible des emplois radicale ou seulement partielle c'est-à-dire ne concernant qu'une partie des caractéristiques du métier. Mais les référentiels de compétences permettent aussi de mieux contrôler que le turnover naturel des salariés (départ en retraite) ou la réduction souhaitée de l'effectif (quelles qu'en soient les modalités : licenciements ou départs volontaires) ne s'accompagnent pas d'une déperdition de compétences clés susceptible de nuire au bon déroulement du processus de production.

L'élaboration de référentiels de compétences est une opération délicate qui doit traiter par exemple le problème de l'existence des connaissances tacites au sens fort de Michael Polanyi qui les oppose aux connaissances explicites. Mais là n'est pas l'unique difficulté comme on le verra. Enfin de compte, les référentiels de compétences sont ici et là de qualité inégale. La démarche mise en œuvre pour leur construction est un aspect essentiel.

## II.2.2 LA GPEC : METHODOLOGIE

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés,

à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. L'entreprise peut alors procéder à des choix d'actions : mobilité, formation, recrutement et réorganisation du travail.

#### II.2.2.1 L'EMPLOI-TYPE /METIER

L'emploi type désigne " un ensemble de situation de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu " (Cereq, 1974) les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences. Un emploi type regroupe ainsi plusieurs postes Les fiches ROME de l'ANPE décrivent ainsi des emplois types. L'entreprise doit ainsi définir les emplois-types présents chez elle. Ex : acheteur, auditeur interne...

L'analyse fine des facteurs de changements auxquels les entreprises seront confrontées (évolution technologique, organisation interne, facteurs sociaux) permettra de déterminer :

**Les emplois-cibles ou métiers prioritaires** : ce sont les emplois nouveaux nécessitant qui nécessitent de nouvelles compétences

**Les emplois menacés** : appelés à disparaître

**Les emplois sensibles** : susceptibles de modifications ou de ou transformations à moyen terme.

**Les emplois peu sensibles** : dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire.

#### II.2.2.2 LE REPERTOIRE DES METIERS :

Une fois l'identification des emplois types faits, l'entreprise doit en établir une nomenclature ou répertoire des métiers.

##### II.2.2.2.1 Définition

Ce répertoire est la liste ordonnée de l'ensemble des emplois-types, de l'entreprise. Elle vise à fournir une représentation suffisamment homogène des emplois-types, permettant ainsi de faciliter la mise en évidence de familles professionnelles et de filières de mobilités (passerelles entre les métiers).

Les emplois types sont regroupés en familles. Ainsi le contrôleur de gestion appartient à la famille de l'organisation et contrôle.

Le répertoire se présentera sous la forme d'une liste de métiers avec leurs intitulés et une définition rapide de 3-5 lignes pour chaque métier.

#### II.2.2.2.2 Démarche d'élaboration du répertoire

Il faut définir le " champs " du répertoire : la GPEC s'adresse-t-elle à l'entreprise globalement ou rentre-t-elle dans une démarche visant des métiers prioritaires ?

Ensuite, il faut définir la voie d'entrée qu'on souhaite utiliser pour élaborer ce répertoire. On peut soit :

Partir des métiers pour les regrouper en familles et en déterminer les finalités ;

Soit partir des finalités pour déboucher sur les familles et les métiers.Exemple : produire => production => monteur-cableur.

#### II.2.2.2.3 Elaboration du répertoire

Cette élaboration nécessite :

— D'identifier les métiers à partir du recensement et de la connaissance des postes concrets ;

— Elaborer les intitulés adaptés faisant référence au contenu principal du métier ;

— Proposer des définitions en 3 à 5 lignes a priori pour chacun des métiers ;

— La validation du répertoire : tous les salariés sont-ils identifiables à travers le répertoire ?

Enfin, le répertoire n'a pas en lui-même de vertus gestionnaires ; il constitue un langage de base pour décrire les activités actuelles et futures, identifier les passerelles de mobilité, et communiquer en permettant aux salariés de penser en termes d'identité et de compétences.

### II.2.3 L'ANALYSE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE DES METIERS ET COMPETENCES

#### II.2.3.1 Quel niveau d'analyse ?

L'entreprise doit choisir quel niveau d'analyse adopter, selon les objectifs qu'elle vise :

Une analyse synthétique des emplois types sera suffisante pour communiquer avec les collaborateurs, afin qu'ils se situent dans l'entreprise ; elle sera aussi suffisante pour

l'estimation des effectifs de chaque emploi type, afin d'éclairer les politiques de recrutement et de mobilité.

Une analyse détaillée sera nécessaire pour définir les métiers prioritaires c'est-à-dire les métiers subissant des transformations majeures ou étant considérés comme clés pour la vie de l'entreprise et son développement. Elle sera aussi nécessaire pour une volonté d'accroître le professionnalisme de chacun en finalisant l'effort de formation.

Ainsi, quand une analyse synthétique sera suffisante pour des objectifs de gestion quantitative des emplois et compétences, une analyse détaillée sera nécessaire pour une gestion plus qualitative.

#### II.2.3.2 Qui fait cette analyse ?

Un groupe de 6 à 8 personnes sera constitué pour la description de chaque métier :

Des titulaires du métier ayant occupé plusieurs postes de manière à pouvoir prendre du recul par rapport à leur situation individuelle ;

Un ou 2 responsables hiérarchiques N+1 pour leur connaissance directe de la réalité du contenu du métier ;

Un responsable de la fonction personnel chargé d'alimenter l'état des lieux chiffrés et destiné à devenir le pilote de la nouvelle approche de la gestion de l'emploi ;

Un responsable de la formation pour son expertise en matière de besoins en formation, mais aussi pour l'associer à une démarche dont il sera un des principaux destinataires ;

La ou les personnes détenant des informations sur les changements à venir dans l'entreprise ;

Un animateur, gardien de la méthode, qui capitalise par écrit les informations délivrées pendant les réunions.

#### II.2.3.3 Sur quoi porte l'analyse ?

L'analyse quantitative et prospective des métiers porte avant tout sur les compétences qui y sont liées. Ainsi, certains appellent cette analyse " référentiel de compétences ".

Or les compétences sont abstraites, complexes et multidimensionnelles. Rappelons que **Dominique Thierry** [6] définit la compétence comme " une capacité à agir pour obtenir

6. Dominique Thierry : (in La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences – Edition de l'Harmattan – avril 1990).

un résultat attendu dans une situation donnée avec des moyens donnés. Elle s'exprime à travers la réalisation d'une action et l'obtention du résultat visé par cette action ". Or, seuls les activités, moyens et résultats sont directement observables. L'entreprise s'appuiera donc sur la description de ces activités pour en déduire les compétences associées au métier.

L'analyse du métier pourra porter ensuite sur 3 espaces temps : les activités et le travail actuel, le métier tel qu'il va l'être dans un futur proche en raison d'un changement programmé à court terme, et le métier au terme (3/5 ans) dans un processus de transformation en profondeur (facteurs économiques, techniques, sociaux ou organisationnels).

L'analyse portera enfin sur les données socio-économiques de la population concernée : effectifs par sites si l'analyse porte sur plusieurs établissement, répartition par sexe, structures par tranches d'âges, répartition par ancienneté, dispersion sur les classifications, niveaux de formations initiales et continues.

#### II.2.3.4 Description des activités et déduction des compétences nécessaires

##### II.2.3.4.1 L'EMPLOI FUTUR

Les activités d'un métier ne peuvent se résumer à leur simple technicité. Le résultat d'une action est aussi le produit d'une efficacité collective, issue du traitement des informations et d'actions de communications avec des interlocuteurs divers.

La contribution économique quant à elle, exprime une préoccupation transversale aux 3 autres : elle indique et mesure (quand c'est mesurable), l'impact économique de l'activité.

De ces activités, l'entreprise déduira les compétences associées, en tant que savoirs, savoir-faire et savoirs-être.

Exemple : un chargé de recrutement :

— **Axe technique** : construire le profil de poste, définir un plan d'acquisition des candidatures, utilisation et interprétation de tests psychotechniques, mener des entretiens, rédiger des notes de candidatures ;

— **Axe informations à traiter** : informations venant de l'entreprise et du contenu du poste ; informations concernant le marché de l'emploi ; informations concernant les formations existantes ;

— Axe communications relations : communication avec les écoles, communication avec les services nécessitant de nouveaux collaborateurs, communication avec les candidats sur le poste ;

— Axe contribution économique : sa contribution économique se traduit selon le coût de l'acquisition des candidatures (annonces passées, lien avec les écoles). Il se traduit aussi dans la sélection des candidats : un mauvais candidat peut coûter cher à l'entreprise. Enfin, un délai trop long dans la recherche d'un nouveau collaborateur peut aussi coûter à l'entreprise.

#### II.2.3.5 Présentation du référentiel métier

Voici la présentation d'un métier au sein du référentiel métier :

1. Analyse de la population associée au métier (données socio-économiques).
2. Analyse qualitative du contenu du métier (description des activités selon les 4 axes, déduction des compétences nécessaires).
3. Analyse prospective du contenu et exigences du métier (identification des facteurs de changement, repérages des conséquences sur le contenu du métier, identification de l'impact sur les activités et compétences futures du métier).
4. Identification des pistes d'actions pour l'adaptation des compétences aux besoins
5. Traduction opérationnelle et communicante pour la hiérarchie et les salariés (cible de professionnalisation).

#### II.2.3.6 LA MISE EN PLACE D'ACTIONS

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'actions.

Nous partirions des actions collectives pour aboutir aux actions individuelles menées avec les salariés.

**Mobilité interne :**

Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité. Pour cela, elle doit identifier les métiers possédants des compétences transversales.

**Plan de formation :**

Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations.

De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation.

Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier.

**Recrutement :**

Si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe. S'il s'agit d'une création de poste, l'entreprise doit procéder à une définition du poste, voir à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent.

**Restructuration :**

Si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

**Entretiens annuels d'évaluation :**

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui " chasse " les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes.

L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.

**Entretiens d'orientation, bilans de compétence :**

Ici, c'est le collaborateur qui fait le bilan des compétences qu'il possède ou peut développer. Il construit alors un projet professionnel en vue d'une évolution de sa place dans l'entreprise. Il pourra alors volontairement postuler à des recrutements internes de l'entreprise.

La démarche GPEC s'appuie donc sur une méthodologie coûteuse tant en temps qu'en argent. Il s'agit d'une démarche fastidieuse qui peut cependant rapporter à l'entreprise sur le long terme, tant en adaptation qu'au niveau concurrentiel.

## II.3 Techniques de recherche

**La recherche documentaire**

Tout d'abord, pour la revue critique de la littérature, nous avons fait recours à une

recherche Documentaire basée sur les ouvrages traitant la plupart de la Gestion des Ressources Humaines avec une particularité sur la GPEC disponibles à la bibliothèque de SupdeCo et notre propre caisse d'ouvrages. Aussi des supports de cours de Master 1 en GRH ESP Dakar et Master 1 et 2 en Management de projets de SupdeCo de l'année académique 2016-2018.

**L'expérience vécue**

IIl est aussi important de souligner que nous avons toujours travaillé au plan professionnel dans des missions de mises en œuvre d'une GPEC dans des entreprises Sénégalaises. La GPEC à la SONATEL, je peux en parler puisque j'ai été dans l'équipe qui avait fait sa mise en place en 2008 avec de talentueux expert en la matière. Nos recherches se sont beaucoup plus accentuées sur des faits pratiques.

Ensuite, une recherche sur internet a été réalisé tout au long de l'étude ce qui ne pouvait pas être occultée car avec la magie du net les recherches documentaires deviennent plus riches et plus faciles. Elle nous a donc servi de base dans notre recherche car elle nous a permis de retrouver plusieurs œuvres en management de projets et de la GPEC. Enfin nous avons initié une enquête afin de jauger le niveau de réalisation de la mise en œuvre de ce projet GPEC qui a débuté en 2008 et en avoir la primeur, nous avons tenu des entretiens avec le chef de service chargé du développement RH plus particulièrement à la direction des ressources humaine et faire de l'interview téléphonique avec des anciens collègues qui sont toujours présent dans cette boite pour obtenir plus d'informations.

**Nature de l'enquête**

Pour une bonne appréhension du sujet, nous avons opté pour une enquête par sondage à l'aide de questionnaires. L'enquête par sondage offre l'avantage de conduire les recherches avec objectivité sans parti pris. Deux (2) sortes de questionnaires ont été élaborées à cet effet ; l'une adressée aux spécialistes des Ressources Humaines (chef de département et chef de service ainsi que leur personnel d'appui) et la seconde aux personnels autres que ceux en charge de la Gestion des Ressources Humaines. Les questionnaires sont constitués de questions fermées, semi-fermées et aussi de questions ouvertes. Une large concertation a été par ailleurs établie autour du thème pour nous permettre de prendre connaissance des données qui nous ont échappées lors de la conception des questionnaires et d'avoir les points de vue sur d'autres préoccupations apparues après coup.

**L'échantillonnage**

Notre enquête a été orientée en priorité vers l'ensemble des cadres de la Direction

des Ressources Humaines de la SONATEL ; les Chefs de départements (03), les Chefs de services (06), et une partie de leurs collaborateurs (05). Soit un total de 14 agents directement concernés par la Gestion des Ressources Humaines. En dehors de ceux-ci, le questionnaire des employés a été adressé aux autres responsables des Directions Techniques de l'Entreprise ainsi qu'il suit ; quatre (04) Chefs de département, cinq (05) Chefs de services et onze (11) agents. Soit un total de 35 personnes à qui ont été adressés les questionnaires. Le tableau suivant en donnant un aperçu récapitulatif.

**Difficultés et limites de la recherche**

Les difficultés rencontrées dans la recherche pour collecter des données sont plus liés :

— Trop d'ouvrages de la GPEC à notre disposition et n'ayant une position typiquement africaine pouvant nous rapporter à la réalité de nos cultures d'entreprises

— Accès très limité aux informations liées à la GPEC au Sénégal car beaucoup d'entreprise s'y mettent mais de façon confuse.

— Manifestation d'une peur bleue de la part du responsable de la GPEC à la SONATEL croyant que je venais en mission d'espionnage à première vue.

— Le refus catégorique des responsables RH de me donner des chiffres exacts sur le plan quantitatif et qualitatif de la GPEC à la SONATEL qui allaient me permettre de faire des simulations chiffrées avec des diagrammes et autres.

— Le non disponibilité des responsables RH à cause du poids de leur charge de travail au quotidien. On peut aussi introduire le facteur temps comme une des limites de la recherche, car le plus souvent notre disponibilité à cause de nos fonctions occupées ont beaucoup ralenti des fois freiner même la vitesse d'exécution consacré à la recherche pour notre thème.

Ainsi les recherches faites ont été orienté au contexte de notre thème de mémoire. Il ne saurait en être autrement au risque d'être évasif dans nos recherches et ce serait par conséquent manquer de repères dans la conduite du travail.

Chapitre III

# CADRE ORGANISATIONNEL

# III.1 Présentation de la SONATEL

## III.1.1 Organisation et Fonctionnement de la SONATEL

### III.1.1.1 Organigramme Général de la SONATEL

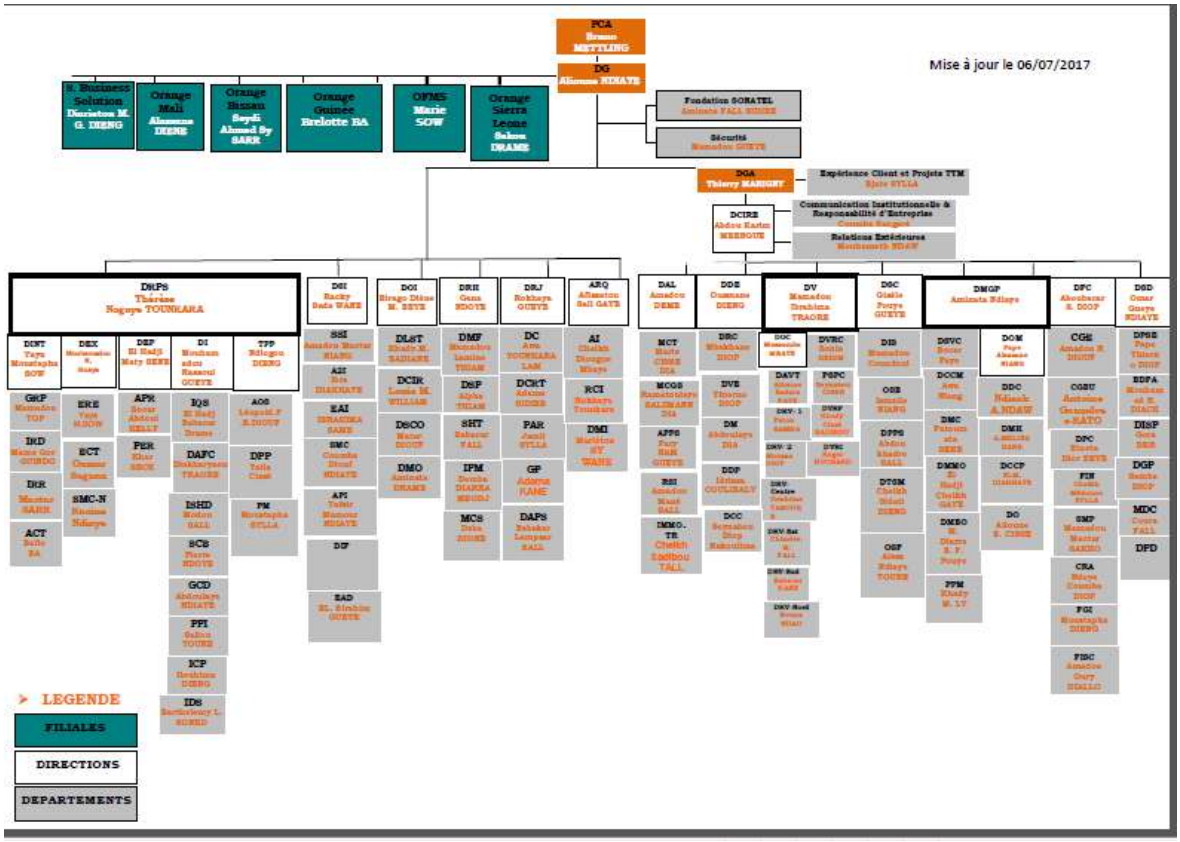



FIGURE III.1: Organigramme Général de la SONATEL

### III.1.1.2 HISTORIQUE

La SONATEL a vu le jour le 23 juillet1985 par la loi 85-86 suite à une décision politique du gouvernement du Sénégal.

Antérieurement à cette décision, la volonté politique d'impulser le secteur émergent des télécommunications a été une vision qu'est aujourd'hui salutaire. Il s'était donc dégagé une vision qui consisterait à réformer le secteur d'alors les « PTT » (Poste Téléphone Télégraphe). Ironiquement les agents de ce secteur s'adjugent le sobriquet de « Petits Travailleurs Tranquilles » à l'époque coloniale. L'acronyme « OPT » (Office des Postes et des Télécommunications) survint au lendemain des indépendances. Le personnel cadre ou

fonctionnaire était recruté suite à un concours national et formé à l'Ecole Nationale des Postes et Télécommunication. Ainsi, on formait des préposés (niveau CEPE), des agents (niveau BEPC), des contrôleurs (niveau BAC) à Rufisque. Des ingénieurs sont formés en France, parallèlement, il existe donc le personnel non fonctionnaire ou décisionnaire parce que nommé sur simple décision du Directeur Général.

A l'évidence, le sobriquet « Petits Travailleurs Tranquille » semblait bien coller à la peau des agents car la mission de l'entreprise était de rendre un service public. La notion de rendement, de productivité ou de patriotisme d'entreprise était nulle.

Les autorités sénégalaises ont décidé de réformer l'OPT en interne en mettant en place un processus qui tend à faire disparaitre le corps des fonctionnaires. Il était demandé à ceux qui étaient fonctionnaires de renoncer à leur statut et en contrepartie ils bénéficient de salaires substantiels. C'est la « désfonctionnarisation de l'OPT » enclenchée en 1980. Ainsi dans les années 80, l'Etat du Sénégal a entamé une réforme générale des Etablissements Publics à caractère commerciale ou industriel (OPT, APS, ORTS, ONCAD, etc.). Pour chaque entreprise, il s'agit de mettre en place en accord avec les partenaires sociaux un « Règlement d'Etablissement » qui définit l'organigramme, les salaires et autres.

Le domaine des télécommunications était géré par deux entités que sont l'OPT (secteur public) et TELE-SENEGAL (secteur privé).

L'OPT, amputé de la Direction des Télécommunications, devient un service public à caractère financier, Transfert d'argent ou mandats et postal acheminement de courriers. Il sera dénommé simplement « LA POSTE ». Il, est alors demandé aux personnels de ces services de se déterminer pour être affecté à la SONATEL ou à la POSTE. Il s'agit des Ressources Humaines, la comptabilité, la logistique et autres…

Il faut noter qu'en Afrique de l'Ouest Francophone, le Sénégal est le seul pays qui a eu la hardiesse de procéder à une telle restructuration à savoir éliminer le corps de fonctionnaires au niveau des exécutants et séparer la poste des télécommunications.

Cette façon de faire du gouvernement du Sénégal fut une décision avant-gardiste car un pays comme la France EX puissance coloniale était en train de balbutier pour la simple raison que le statut de fonctionnaires est immuable.

**Comment gérer une société nouvelle issue d'une fusion avec du personnel aux statuts différents ?**

Il faut arriver à s'entendre avec les partenaires sociaux pour signer » l'accord d'établissement de la SONATEL » avec un organigramme et une nouvelle grille de salaires. Il est donc évident que ce fut un processus long et laborieux qui a abouti finalement au terme de cinq ans de négociations.

**Objectif de la création de la SONATEL** : c'est de booster l'économie du pays, d'apporter un mieux vivre à la population pour rendre le téléphone accessible à tous les coins du pays. Pour y arriver il fallait moderniser le réseau (câbles souterrains centraux téléphoniques). C'est le début du numérique dans les années 80 au Sénégal. L'ambition affichée était de déposer l'ancien réseau analogique. Grace aux partenaires au développement, le Sénégal a réalisé cette ambition.

**Comment garantir un réseau fiable avec une bonne qualité de maintenance ?**

A priori, la tache paraissant difficile quand il faut compter sur des agents qui n'ont eu aucune notion de rendement ou de productivité. Ainsi des séminaires et des formations de renforcement de capacité furent organisés à tout rompre.

**La SONATEL a atteint sa vitesse de croisière.**

La fille a grandi, elle est devenue belle, elle doit être mariée. Les prétendants sont à l'affut.

Grâce à une équipe dirigeante mise en place en 1988, la SONATEL est devenue la jeune fille tant convoitée en 1995. Il convient de saluer le dynamisme de la jeune équipe dirigeante imbue de valeurs morales comme l'intégrité, l'éthique et la transparence. Les règles de gestion les plus élémentaires pour une entreprise y ont été étalées et appliquées.

Plus d'un s'étonne des résultats financiers faramineux engrangés par la SONATEL. Seuls, le travail et la probité payent.

La particularité des managers de la SONATEL, c'est de ne pas avoir des ambitions politiques. Les pressions politiques n'ont pu prospérer car on s'est empressé de la privatiser en 1997 avec l'arrivée du partenaire stratégique France Télécom majoritaire au conseil d'administration. La Direction générale revient au Sénégal, confié à l'équipe de 1988.

Hormis les mérites du management, il faut saluer l'engagement des syndicalistes à leurs côtés pour relever les défis de la croissance. Les syndicalistes ont cultivé au sein de la

société le concept du « PATRIOTISME D'ENTREPRISE ».

**Privatisation et plan social à la SONATEL**

De fait, les NTIC s'imposent pour l'intension et la performance du réseau. Les vieilles technologies jadis comme (téléphone, radioélectricité, télex . . .etc.) cèdent la place à internet, intranet, téléphone mobile. . .etc.

Un plan social très incitatif fut élaboré en 1995 pour permettre aux salariés qui ne se retrouvent pas dans la nouvelle société de pouvoir s'épanouir ailleurs. Le plan social était couplé à l'octroi de parts au capital de la SONATEL.

Il va de soi que dans un pays non émergent comme le Sénégal, plan social rime souvent avec échec, pauvreté et dégénérescence chez d'anciens salariés qui n'étaient pas préparés à affronter le monde des affaires.

Ainsi va le monde capitaliste ou les résultats et le profit priment sur le social.

L'employé des PTT qui naguère avait l'habitude travailler tranquillement est remplacé aujourd'hui par l'employé qui travaille sous l'emprise du stress et de l'angoisse.

### III.1.1.3 PRESENTATION DU DOMAINE SPECIFIQUE D'ETUDE

#### III.1.1.3.1 La Direction des Ressources Humaines : fonction et rôle

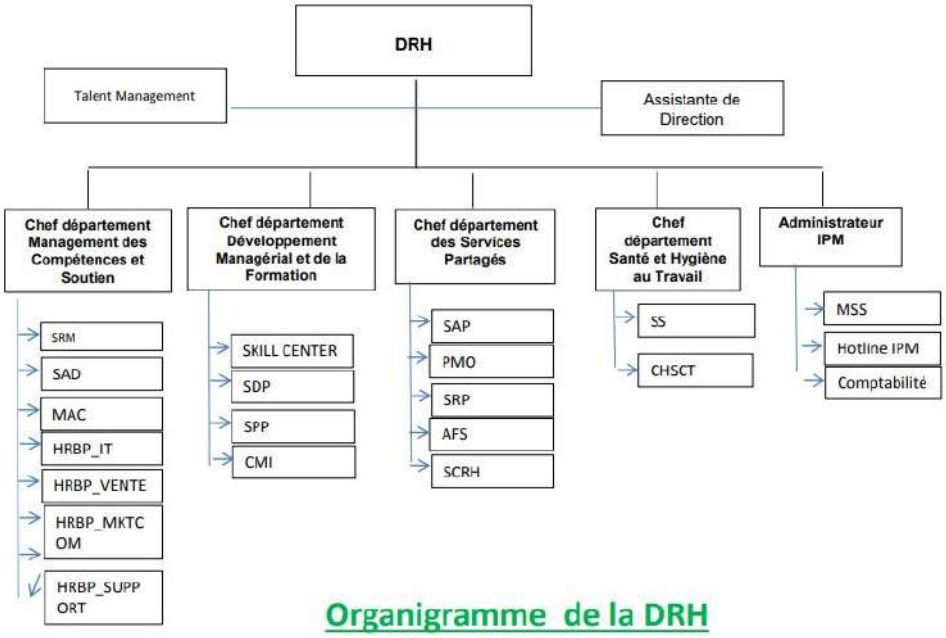



FIGURE III.2: Organigramme de la DRH

**Source : Direction des ressources humaines sonatel**

En lien étroit avec la direction générale, les cadres de la direction des ressources humaines orientent et/ou accompagnent la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale.

La direction des ressources humaines figure parmi les grandes directions support de l'entreprise. Elle est pilotée par le directeur des ressources humaines (DRH).

Les directeurs des ressources humaines sont le plus souvent rattachés à la direction générale de l'entreprise et siègent le plus souvent au comité de direction.

Cette fonction remplit au sein de l'entreprise une triple mission :

**Assurer l'interface avec la direction générale**

Le DRH conseille et accompagne la direction générale dans ses orientations stratégiques en tenant compte du capital humain. Il définit et valide les grands axes de la politique des ressources humaines et prend souvent en charge les relations sociales.

Selon la situation et la configuration de l'entreprise, cette mission peut prendre des formes différentes : on distingue le DRH acteur des restructurations (maîtrisant le droit du travail, à l'aise dans le dialogue social) de celui qui accompagne le développement des ressources humaines (plutôt axé sur le recrutement et la gestion des carrières

**Jouer un rôle de conseil auprès des cadres des directions opérationnelles**

Directement ou par l'intermédiaire de ses équipes, le directeur des ressources humaines remplit un rôle de conseil et d'aide à la décision auprès des directions opérationnelles de l'entreprise (production, commercial, marketing, etc.).

**Prendre en charge l'impulsion, le pilotage et le suivi des équipes et projets**

Le directeur des ressources humaines encadre des équipes regroupées sous forme de départements : aussi bien les services d'administration du personnel (paie, droit du travail...) que ceux qui ont en charge le développement des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières et mobilité, formation...). Par ailleurs, dans le cadre de ses activités, le directeur des ressources humaines est souvent amené à encadrer des prestataires (cabinet de conseil en ressources humaines, par exemple).

Cette fonction est présente dans tous les secteurs d'activité : industries, services et administrations, aussi bien dans les grands groupes que les PME. A noter que plus la taille de

l'entreprise est significative, plus les responsabilités du directeur des ressources humaines sont importantes.

**Faire des RH un levier de développement économique pour l'entreprise**

Les directeurs des ressources humaines jouent un rôle de plus en plus stratégique dans l'entreprise ; ce qui explique des profils plus pointus et une élévation des compétences requises pour occuper cette fonction

La direction des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources humaines aux impératifs stratégiques de l'entreprise ; elle s'efforce aussi par le dialogue, le conseil et la préconisation d'influer sur les objectifs globaux de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain.

Se dégageant des aspects purement techniques (la gestion du personnel), le directeur des ressources humaines intervient principalement sur 3 axes :

**Un premier enjeu : jouer un rôle de " business Partner "**

Pour être légitime, la direction des ressources humaines doit contribuer à la vie économique de l'entreprise et entretenir avec les principales directions un véritable dialogue. Le concept de " business Partner " met en avant la capacité de la direction des ressources humaines à favoriser le développement des affaires de l'entreprise, à s'intéresser et à connaître les métiers de ses clients internes, et entretenir de facto avec eux un rapport de " fournisseur de solutions " à client interne. Le directeur des ressources humaines intègre de plus en plus cette dimension dans ses activités ; il forme et prépare, notamment ses équipes à remplir cette mission de conseil interne auprès des opérationnels.

Cette capacité à dialoguer " à haut niveau " et à parler " stratégie et métier " avec la direction générale et les autres directions de l'entreprise, explique le relèvement du niveau de formation initiale requis. Les doubles formations (ressources humaines et école de commerce ou école d'ingénieurs) sont ainsi très appréciées. Pour un directeur des ressources humaines, la culture économique et financière est désormais aussi importante que l'expertise ressources humaines.

**Le facteur humain au cœur du développement international de l'entreprise**

L'entreprise moderne réfléchit à son modèle de développement économique : quel est le métier principal ? Quels sont les métiers et fonctions que l'entreprise peut ou doit externaliser ? Quelles conséquences en termes de mobilité inter métiers ? Quels sont les terrains de conquêtes commerciales ? Le directeur des ressources humaines se situe au cœur de ces questions, renforcées en cas de restructurations d'entreprises (fusion, acquisition, rapprochement). Il doit tout d'abord organiser sa direction pour répondre aux demandes exprimées sur les différents sites de l'entreprise. Il doit et devra prévoir une gestion des carrières internationales et développer des programmes spéciaux de gestion des expatriés (accompagnement des départs, aide aux familles, accompagnement du retour dans l'entreprise, etc.). Le directeur des ressources humaines devra concilier valeurs de l'entreprise (qu'il aura contribuées à définir) et particularismes locaux (harmonisation des politiques sociales, des règles de promotion, etc.).

**D'une mission d'accompagnement à une fonction d'anticipation**

Pour " peser " sur les choix stratégiques et non plus seulement gérer leurs conséquences en matière de ressources humaines, le directeur des ressources humaines doit anticiper les transformations (internes ou externes à l'entreprise), alerter le dirigeant sur les raisons de ces mutations et proposer des solutions appropriées. Comment concilier responsabilité sociale et développement économique ? Comment gérer la mutation démographique et l'évolution des effectifs ? Comment mieux recruter et surtout fidéliser les cadres à potentiel ? ...

Le DRH est ainsi confronté à une problématique de pilotage des ressources humaines, renforcée avec l'allongement de la durée des carrières, la prise en compte des seniors, la gestion des talents, le transfert de compétences et d'expérience. Par ailleurs, il doit désormais intégrer dans ses attributions la diffusion d'une politique de responsabilité sociale et environnementale visant à promouvoir l'amélioration des conditions de travail, la parité, la lutte contre les discriminations... en interne (auprès des salariés, avec les instances représentatives du personnel) comme en externe (élaboration et diffusion d'une image de marque... ).

Le profil du directeur des ressources humaines " de demain " pourrait être ainsi défini : un cadre international de haut niveau, attentif au développement économique de l'entreprise comme aux enjeux RSE (ou responsabilité sociale des entreprises), légitime techniquement et compétent sur le plan relationnel

**Un aboutissement et un tremplin**

Les directeurs des ressources humaines occupent une position stratégique au sein de leur organisation ; ils ont le choix entre différentes mobilités. Les postes de directeurs des ressources humaines sont principalement destinés à des cadres expérimentés (plus de 8 ans d'expérience pour la plupart).

Les cadres qui occupent ces fonctions peuvent envisager 2 types d'évolutions :

**Un changement dans la continuité** : la mobilité professionnelle est assez limitée pour un directeur des ressources humaines qui occupe déjà une fonction de direction. La progression pourra alors se traduire par un changement de statut (accès au comité de direction), de titre (nomination au poste de secrétaire général ou de directeur général adjoint), avec ou non la prise en charge de nouvelles responsabilités (les services généraux, les services financiers, etc.). Par ailleurs, ils peuvent envisager des évolutions sectorielles : nombreux sont les cadres qui passent d'un secteur à un autre en visant en particulier ceux qui leur permettent de mettre en place des stratégies de développement des ressources humaines.

Des passerelles entre le monde de l'entreprise et celui du conseil sont possibles : certains directeurs des ressources humaines peuvent évoluer vers le conseil en ressources humaines et créer leur propre cabinet ou rejoindre un cabinet en tant que directeur d'un département conseil (avec éventuellement un statut d'associé).

Enfin, **les évolutions vers d'autres fonctions** (en particulier opérationnelles de l'entreprise) sont envisageables mais peu fréquentes : dans l'industrie, certains DRH peuvent prendre en charge une usine. Au sein des groupes de services, la direction des ressources humaines peut être un tremplin vers la direction générale ou une autre grande direction opérationnelle.

#### III.1.1.3.2 Les enjeux de la DRH à la SONATEL

Dans le cadre de son projet d'entreprise, la SONATEL s'est donnée comme objectif de faire des ressources humaines le premier facteur « clef de succès ». De ce fait une nouvelle gouvernance se décline à travers cinq axes de développement :

1. La gestion des compétences ;
2. L'évaluation et le développement social ;
3. Le recrutement, la formation, le parcours professionnel et la mobilité ;

4. Le renforcement des capacités managériales ;
5. Assurer une bonne communication interne.

#### III.1.1.3.3 Missions et objectifs des différentes structures de la DRH

La transformation impulsée au sein de la fonction Ressources Humaines a comme finalités d'une part, le renforcement des liens entre le business Unit et les politiques RH, et d'autre part, le positionnement de la DRH comme un partenaire au quotidien des salariés et des managers.

Cette transformation se concrétise par de nouvelles missions dévolues à la DRH qui ambitionne dans le cadre de la nouvelle gouvernance de se positionner comme un ≪ DRH groupe ≫ dotée de toutes les compétences nécessaires afin de louer le rôle qui est le sien au sein du groupe Sonatel.

La nouvelle organisation ambitionne d'œuvrer pour la satisfaction accrue des salariés de la Sonatel grâce à une politique de proximité allant dans le sens de la décentralisation de certaines activités de la fonction RH.

A ce titre elle est composée des structures suivantes ;

**Le département MDRH :** Il se charge de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du groupe et le soutien aux filiales. Il accompagne aussi la modernisation de la gestion des ressources humaines au travers de la conception et du développement d'outils appropriés pour les différentes entités responsables de la fonction RH.

Il comprend quatre services et quatre HRBP :

1. **Service Méthodes et d'Information RH** qui se charge de la valorisation des outils RH et le système d'information ;
2. **Service recrutement et mobilité** dont l'intérêt porte sur l'acquisition interne ou externe des ressources humaines dont la sonatel a besoin ;
3. **Service développement du personnel** qui traite toutes les actions relatives au développement des compétences des salariés ;
4. **Service communication interne** qui se charge de répandre toutes les informations que doivent disposer les agents ;

**Le département DSP :** Il se charge de la gestion administrative des RH des salaires et des affaires sociales. Il se compose d'un :

Service client ressources humaines »SCRH « qui est un front office fournissant des informations RH aux salariés et aux managers dans les plus brefs délais ;

Service de l'administration du personnel qui a la tenue des dossiers individuels du personnel, la gestion des congés, missions, absences, etc.

Service rémunérations et paie qui s'occupe des opérations salariales de l'entreprise ;

Service des affaires sociales qui se charge de toutes les activités relatives au domaine social à savoir la restauration, les prêts (habitat, véhicule), les colonies de vacances, etc.

**Le département CHST :** Il se compose de deux services :

1. Service de la Médecine interne ;
2. Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

**L'institution de prévoyance maladie :** L'IPM est une interface entre le système de protection sociale et le financement de la santé. Elle applique le système du tiers payant intégral. Il règle aux prestataires la totalité des frais engagés par le participant et à ses ayants droits qui peuvent ainsi accéder à toutes sortes de soins et acquérir des médicaments sans payer un ticket modérateur.

**Les partenaires d'affaires RH**

Ils ont comme missions principales :

— L'élaboration de la GPEC ;

— La définition et le pilotage de la politique de formation ;

— La coordination des besoins de mobilité ;

— Le pilotage de la mise en place du budget RH ;

— La coordination de la notation SAPER ainsi que les avancements / promotions ;

— D'être les interlocuteurs privilégiés de la BU sur tous les sujets RH.

Chapitre IV

# CADRE ANALYTIQUE

# IV.1 Présentation des résultats

## IV.1.1 ETAT des lieux de la GPEC à la Sonatel

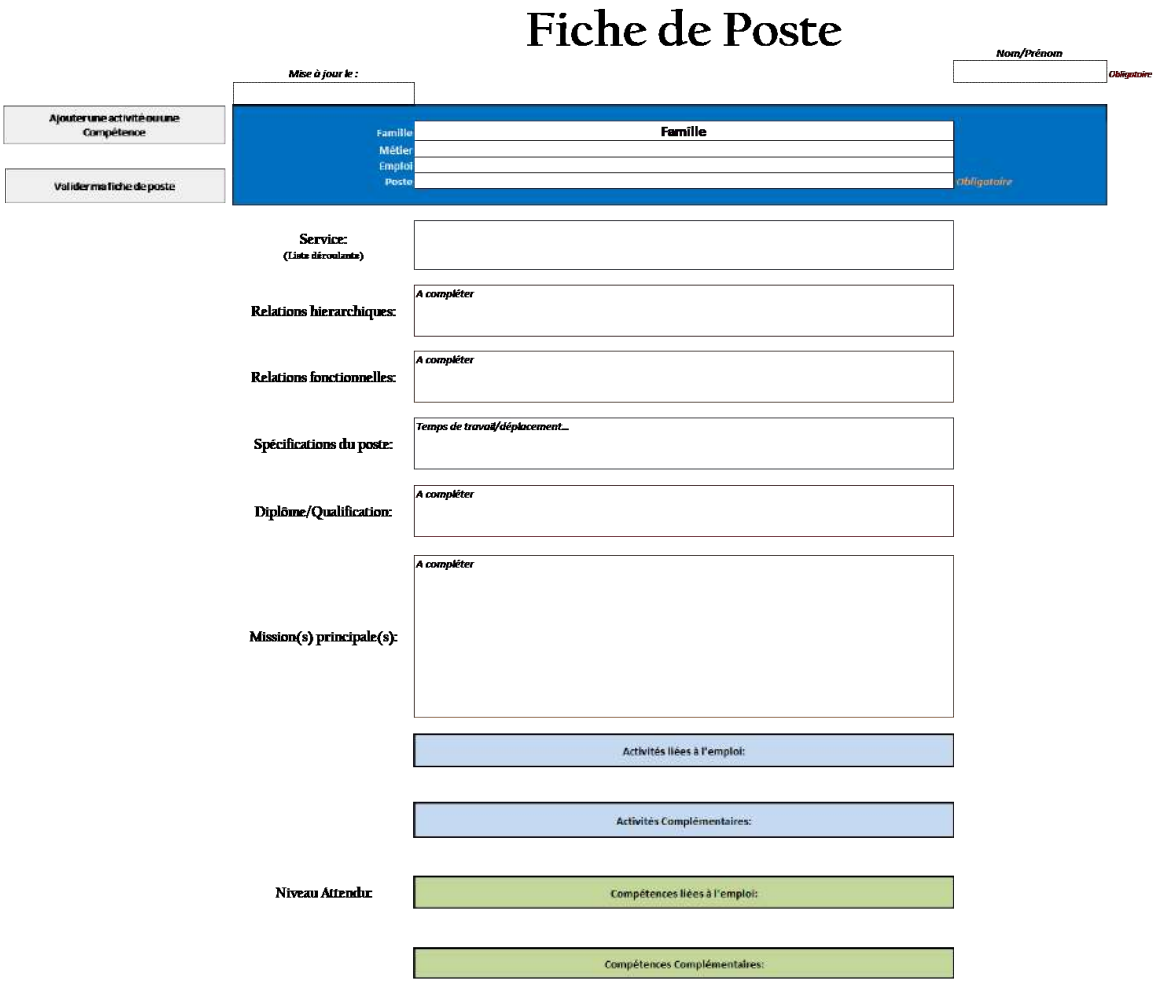



FIGURE IV.1: Fiche de poste

### IV.1.1.1 Les outils d'aide à l'élaboration de la GPEC à la SONATEL

Plusieurs outils ont été mis en place pour faciliter l'élaboration et le suivi de la GPEC à la SONATEL. Parmi ces outils on peut citer :

- La base des effectifs

  Elle permet d'avoir l'effectif fiable et en temps réel du BU. Elle est mise à jour manuellement en fonction des entrées et des sorties enregistrées dans chaque structure tout en précisant le motif des entrées (recrutement, retour de disponibilité, retour de formation,

etc.) et des sorties (retraite, détachement, mise à disposition, démission, licenciement, suspension contrat, etc.). Par exemple avec le domaine IT la base enregistre un effectif de 725 collaborateurs toutes catégories confondues ( réf :via entretien téléphonique avec les responsables).

Tableau IV.1: La base des effectifs

**EFFECTIFS**

| GROUPE SONATEL | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2016/ 2015 | 2017/ 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| SENEGAL | 1 751 | 1 807 | 1 788 | 1 773 | -1,0% | -0,8% |
| MALI | 530 | 540 | 583 | 609 | 7,9% | 4,5% |
| GUINEE | 324 | 354 | 374 | 379 | 5,6% | 1,34% |
| BISSAU | 85 | 85 | 88 | 92 | 3,5% | 4,6% |
| SIERRA LEONE | - | - | - | 182 | - | - |
| **TOTAL** | **2 690** | **2 786** | **2 833** | **3 035** | **3,6%** | **7,1%** |

- Le référentiel d'emplois

  Il est constitué de l'ensemble des emplois de l'entreprise décrits dans un document. Il permet de déceler pour chaque emploi son domaine d'activité, sa famille ainsi que son code tout en présentant sa mission, ses activités principales de même que les compétences comportementales managériales (en référence aux valeurs de l'entreprise) et professionnelles (en référence aux savoirs faire générique du métier) requise. Le domaine IT ou nous avons évolué enregistre après fiabilisation 94 emplois qui doivent être répertoriés.

- Le tableau de compétences acquises

  C'est une grille de polyvalence qui permet d'étudier les gaps de compétences des agents d'une structure donnée en fonction des activités qui lui sont confiées. Elle doit être

remplie par le supérieur hiérarchique direct qui évalue les compétences de son agent par rapport à ses activités.

- Le SAPER

  Le système d'amélioration des performances constitue l'outil d'évaluation annuelle du personnel de la Sonatel. Il permettra d'évaluer l'agent sur l'attente des objectifs annuels.

- La pyramide des âges

  Elle permet à travers les différentes tranches d'âges de déceler la population dominante dans l'entreprise (vieille ou jeune) afin de prévoir le renouvellement de celle-ci ou l'éventuelle création de nouveaux postes ou emplois. Elle permet aussi de caractériser la population au travail selon l'âge. Une telle représentation permet notamment d'anticiper les évolutions futures et de prévoir des dysfonctionnements à venir. La forme sous laquelle elle se présente permettra de l'analyser sous tous les angles.

Tableau IV.2: Indicateurs sociaux clés de la DRH/Sonatel

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **RELATIONS AVEC LES SYNDICATS DE TRAVAILLEURS** | | | |
| Nombre d'accords signés avec les organisations syndicales dans l'année | 1 | 1 | 2 |
| Nombre de réunions du CHSCT | 179 | 199 | 202 |
| Nombre de réunions des délégués du personnel (DP) | * | * | 3 |
| **EFFECTIFS** | | | |
| Effectif Contrat à Durée Indéterminée (CDI) | 1.772 | 1.768 | 1.765 |
| Effectif total (CDI, Contrat à Durée Déterminée (CDD), intérimaires) | 2.644 | 2.700 | 2.471 |
| Nombre d'embauches en CDI | 72 | 71 | 67 |
| Nombre de licenciements | 1 | 2 | 0 |
| Nombre d'heures d'absence | 84.691 | 97.487 | 62.184 |
| Taux d'absentéisme | 0,070% | 0,113% | 0,080% |
| Pourcentage de CDI par rapport à l'effectif total | 67% | 65% | 71% |
| Taux de rotation externe = taux de turnover externe des CDI/effectif permanent CDI | 0,3% | 0,3% | 0,3% |
| Répartition des âges | | | |
| 20 à 24 ans | 3 | 2 | 5 |
| 25 à 29 ans | 120 | 142 | 106 |
| 30 à 34 ans | 366 | 383 | 355 |
| 35 à 39 ans | 364 | 324 | 405 |
| 40 à 44 ans | 277 | 262 | 290 |
| 45 à 49 ans | 204 | 206 | 226 |
| 50 à 54 ans | 208 | 230 | 195 |
| 55 à 59 ans | 218 | 214 | 177 |
| > 59 ans | 12 | 3 | 6 |

- La pyramide d'ancienneté

  Dans la même lancée que la pyramide des âges, elle permet d'expliciter les tranches d'ancienneté. De même, son analyse se fera compte tenue de la forme sous laquelle elle se présente.

### IV.1.1.2 Les acteurs de la GPEC à la SONATEL

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue un outil de gestion des RH complexe, délicate et lourd à gérer. De ce fait, la Sonatel, reconnue par sa bonne politique RH qui consiste en la fidélisation et la satisfaction des clients internes que représente le personnel a bien délimité les acteurs qui concourent à son élaboration.

En effet, les premiers acteurs constituent les dirigeants des différents BU qui recensent

et définissent tous les emplois qui les concernent en vue de l'élaboration des référentiels d'emplois. Après validation du référentiel de chaque BU avec le HRBP concerné, le dossier est transmis au MSI/RH qui se charge de sa consolidation afin d'avoir un référentiel commun avec tous les emplois qui existent dans l'entreprise.

Après cette phase, les HRBP se chargent de l'élaboration proprement dite de la GPEC allant de la fiabilisation des effectifs en passant par le classement des emplois par famille et par domaine d'activité, l'enregistrement des entrées et des sorties, à l'élaboration de la pyramide des âges et des anciennetés, etc.

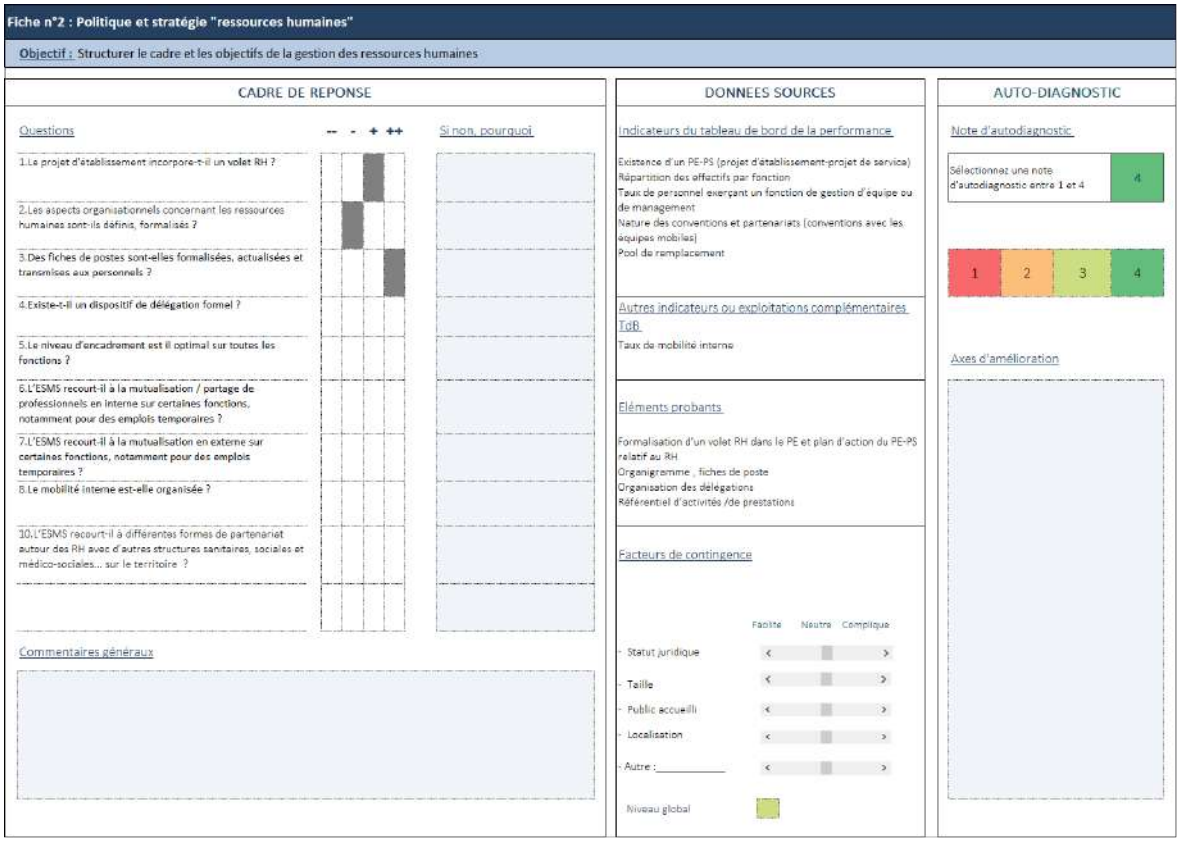
Ces mêmes HRBP se chargeront également du suivi de la GPEC en notifiant à travers les notes obtenues au SAPER, les agents ayant une note inférieure à 13 et d'organiser des séances avec ceux-ci afin de discuter des causes de la non atteinte de leurs objectifs tout en sachant que le motif peut être source de mobilité professionnelle ou de formation.

Par ailleurs, l'exploitation des TCA permettra à chaque HRBP de déceler les gaps de compétences par rapport aux activités exercées par les agents du BU qui le concerne. Ceci permettra de mettre en place des plans individuels de formation qui pourront aider à l'amélioration des compétences.

#### IV.1.1.3 Les étapes de l'élaboration de la GPEC de la SONATEL

La GPEC a pour objet à la SONATEL de déterminer les mouvements d'effectifs et de compétences à organiser sur une période de 5ans pour répondre aux besoins de l'établissement. Le processus d'élaboration de la GPEC mis en place à la SONATEL est constitué en différentes étapes que nous nous allons expliciter.

Tableau IV.3: Étapes de l'élaboration de la GPEC de la SONATEL




#### IV.1.1.3.1 Elaboration des référentiels d'emplois

Elle consiste à identifier l'ensemble des emplois existants dans l'entreprise. Ces emplois sont regroupés par familles qui sont au nombre de 6 et par sous-familles qui sont au nombre de 40. L'ensemble des emplois est décrit dans le référentiel (raison d'être, activités principales, formation souhaitée, expérience nécessaire, les compétences requises, etc.).

#### IV.1.1.3.2 Analyse des flux du personnel passés

Elle consiste à comparer le nombre d'entrées et de sorties par domaine au nombre global d'entrées et de sorties par rapport à l'effectif global mais aussi dans chaque entité du groupe, il faut exprimer les entrées et les sorties par domaine, famille, sous-famille et emploi et cela sur les trois années qui précède l'année en cours.

Il conviendra également d'y ajouter les histogrammes des entrées et des sorties par domaine et par famille d'emplois ainsi que le camembert des entrées et des sorties par

type. Il faudra également analyser les motifs de sorties des 3 dernières années ainsi que sur toute la période. L'analyse de cette dernière peut être illustrée par le calcul du turn-over qui permet d'avoir le nombre de départ enregistrés dans l'année par rapport à l'effectif de l'année précédente sur une période de cinq ans. Ainsi pour les sorties enregistrées ces dernières années, on constate qu'elles ont majoritairement pour motif les départs en retraite ou en préretraite. Le recrutement constitue le principal motif des entrées enregistrées.

#### IV.1.1.3.3 Analyse socio démographique des ressources actuelles

Il faut partir d'une base de données fiable contenant au moins les informations suivantes ; matricule, nom, prénoms, famille d'emplois, sous famille d'emplois, emploi, sexe, date d'embauche, date d'entrée sur le poste, structure (direction/département/service).

Cette analyse permet d'avoir les effectifs par catégorie professionnelle (afin de déterminer le taux d'encadrement), les pyramides d'âge et d'ancienneté par domaine et par famille d'emploi mais également d'identifier les emplois, les entités et les structures les plus jeunes. Ainsi donc d'après analyse, les emplois les plus jeunes à la SONATEL sont les emplois de technicien d'intervention et de supervision (moyenne d'âge=24ans).

Tableau IV.4: Autres Indicateurs Sociaux (Formation du personnel)

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| FORMATION | | | |
| Taux de réalisation des entretiens d'appréciations (performance) | 97,12% | 90,70% | En cours |
| Taux de réalisation du développement professionnel | 81,96% | 81,88% | 91,24% |
| Nombre de mobilités | 204 | 191 | 256 |
| Nombre de promotions internes | 158 | 161 | 201 |
| Pourcentage de collaborateurs formés/taux d'accès à la formation | 81,96% | 81,88% | 91,24% |
| Nombre de formations | 372 | 306 | 378 |
| Nombre total d'heures de formation | 79.868 | 85.419 | 101.862 |
| Nombre de salariés ayant suivi au moins une formation | 1.222 | 1.283 | 1.293 |
| Nombre total de Journées Elèves | 14.248 | 14.608 | 16.713 |
| Masse salariale consacré à la formation (en K Fcfa) | 1.202 | 1.056 | 935 |
| Pourcentage des frais du personnel consacré à la formation | 2,85% | 2,44% | 2,13% |

#### IV.1.1.3.4 Analyse des gaps de compétences et des potentiels

Elle consiste en une analyse qualitative et porte un intérêt particulier sur les compétences et les potentiels des ressources. En effet, les supérieurs hiérarchiques sont chargés de remplir

les TCA afin d'évaluer leurs collaborateurs sur une échelle de cinq niveaux rapport aux différentes activités qu'ils effectuent. L'exploitation des TCA permettra d'avoir une vue sur les gaps de compétences de chacun de ces derniers en vue d'organiser si nécessaire des mesures d'ajustement pour les compléter.

#### IV.1.1.3.5 Analyse des besoins actuels

Elle permet d'identifier avec les managers à travers les référentiels d'emplois, de compétences outils mis en place à la SONATEL, mais également de faire l'état des emplois afin de déceler s'il y'a sous-effectif ou sureffectif au niveau des postes occupés en fonction des besoins actuels. Après analyse des résultats le constat est le suivant :

- Les contreperformances notées dans l'exécution de la GPEC ont constitué une entrave sérieuse dans l'amélioration des performances visées par la Sonatel, ce qui conforte l'hypothèse $N^o1$ ≪ *les contreperformances notées dans la GPEC constituent un handicap majeur dans la réalisation des performances de la Sonatel* ≫

1. **Estimation des présents/présents**

   L'objectif consiste à évaluer emploi par emploi les présents/ présents c'est-à-dire la part des salariés actuels qui seront encore présents à l'échéance fixée.il sera nécessaire de calculer les départs en retraite à enregistrer en fonction de l'âge légal en retraite. L'hypothèse des départs préretraite doit être prise en considération.

   **Prospectives :**

   Il s'agira de faire une prospection sur les trois ou cinq années à venir à propos :

   Des axes de développement stratégique et des priorités

   Ces derniers seront délimités suite aux plans d'action RH relatés dans le projet d'entreprise.

   **Des scénarios d'évolution**

   Il faudra collecter les tableaux de bord opérationnels des BU pour recueillir les indicateurs de performance suivi mais également récupérer si possible les mêmes informations sur les deux ou trois dernières années pour pouvoir analyser l'évolution de ces indicateurs de performance et de définir des indicateurs d'évolution des emplois dans tous les domaines. L'application de la surtaxe doit être prise en considération dans les scénarios de même que le turn-over et les départs en préretraite.

**De l'évolution des besoins** Elle permet d'estimer l'évolution des besoins en ressources humaines, les métiers en matière d'effectifs et de compétences, mais aussi d'en éclairer les principales tendances pour les deux années suivantes. Il faut également mesurer les besoins et les ressources prévisionnels en précisant pour chacun des métiers et sur une période bien déterminée les besoins quantitatifs et qualitatifs estimés ainsi que l'évolution naturelle et prévisible des ressources. Il s'agira également de faire une projection à l'horizon du plan stratégique en fonction du plan stratégique et des priorités de la direction générale mais également des projets structurant l'évolution organisationnelle.

Cependant les besoins n'ont pas souvent été bien estimés comme l'indique l'hypothèse *N*2 « l*a contrainte majeure dans la gestion RH à la Sonatel demeure la prévision* »

2. **Les écarts et les traitements par scénario** Après avoir identifié les écarts entre les besoins et les ressources, il conviendra de définir les actions correctrices. La GPEC permettra ainsi d'orienter métier par métier à horizon de 3ans, les besoins de recrutements, de formation, de reconversion et de mobilité professionnelle adaptés aux évolutions démographiques et répondant aux choix stratégiques de la SONATEL.

   La mise en œuvre des actions de politique RH ainsi définies repose sur l'ensemble des outils disponibles à la DRH (référentiel emplois, référentiel de compétences, suivi des effectifs, comités de carrière, etc.)

   Ces actions correctrices peuvent consacrer l'organisation de formations, la mobilité professionnelle ou le recrutement de ressources supplémentaires.

   **La formation**

   En fonction des nombreuses évolutions enregistrées dans son principal domaine d'activités, la SONATEL s'engage dans l'organisation des formations dans le souci de l'épanouissement de ses agents et l'atteinte des objectifs à moyen et long terme de ceux-ci. Ces formations peuvent avoir lieu au Sénégal ou à l'étranger en fonction du module, du nombre de participants et éventuellement du budget qui est alloué à la structure demanderesse. Un plan de formation est élaboré chaque année en fonction des besoins exprimés. Le déroulement est effectué par le SDP dans l'année en cours.

   La collecte des besoins de formation découle à la SONATEL soit des TCA, des évaluations annuelles ou des besoins spontanés recensés au niveau des directions.

   L'analyse qualitative des ressources permettra de juger la nécessité ou non d'organiser

des actions de développement des compétences afin de permettre à l'agent de disposer des aptitudes correspondantes aux exigences de son poste et d'atteindre le niveau d'efficacité que son manager attend de lui. Cela réconforte ainsi notre hypothèse N3 selon laquelle « *La GPEC permet de concevoir une démarche qui assure la gestion des compétences à la fin du projet GPEC* »

**La mobilité**

Les services MSI et SRM dispose d'un pôle conseillers carrières qui gère les demandes de mobilité du personnel.

En effet, les agents désireux d'une mobilité effectuent une demande auprès des acteurs tout en précisant leur motivation et leur intérêt à changer de poste ou de secteur d'activité. C'est une opportunité que la SONATEL offre à ses agents pour leur permettre d'être plus ou moins polyvalent et d'acquérir de nouvelles expériences.

La mobilité découle généralement des notes obtenues lors de l'évaluation annuelle à travers SAPER, de la gestion des carrières, de l'évolution des compétences des salariés dans le cadre de la GPEC ou encore des demandes spontanées formulées par les salariés.

**Le recrutement**

Les mesures d'ajustement peuvent également constituer l'apport de ressources complémentaires. En effet, si l'écart entre les besoins actuels et les ressources existants est assez important, il conviendra d'organiser des recrutements en vue de combler le manque.

Le processus de recrutement mise en place à la SONATEL est composé de deux commissions :

— La structure demanderesse, le SRM, le MDRH et le DRH

— La grande commission avec le CODIR.

La sélection des candidats est effectuée sur la base des demandes d'emploi ou à la suite des stages ou intérim puis éventuellement la vérification de l'adéquation des profils des candidats aux exigences du poste à pouvoir.

## IV.2 Identification des contraintes dans la GPEC à la Sonatel

**Analyse des forces et faiblesses de la GPEC à la SONATEL**

Après l'étude des outils et des acteurs qui concourent à l'implémentation du programme de GPEC mis en place à la SONATEL, il convient de procéder à une analyse de tout cela en intégrant les informations retenues lors des entretiens et de ce que nous avons observé dans l'organisation et à faire ressortir les aspects positifs comme négatifs ou limites de la GPEC mis en place par la SONATEL.

### IV.2.1 Les forces de la GPEC à la SONATEL

La GPEC, permet de faire une analyse précise de l'existant, du rassemblement, de la structuration et de l'interprétation des informations qui ne sont pas mis à jour. Elle permet de traiter les redéploiements internes du personnel. Le programme de GPEC instauré à la SONATEL constitue un apport stratégique dans le management et organisation de ses ressources humaines.

En effet, la GPEC privilégie l'identification des gaps de compétences des salariés évoluant au sein de la SONATEL. Le non adaptation des compétences aux exigences du poste permet à travers les ajustements préconisés par la GPEC d'élaborer des plans individuels de formation afin de combler leur manque.

La GPEC donne aussi une approche prospective de l'évolution des emplois et des effectifs en récapitulant toutes les entrées et les sorties enregistrées au cours de l'année mais également en recensant tous les emplois qui ont été créés. Ceci sera utile à l'élaboration et à la mise à jour du référentiel d'emplois de la boite. Elle donne une statistique juste sur la démographie de l'entreprise en identifiant la structuration de la pyramide des âges du personnel ainsi que l'âge moyen par service ou par direction.

L'identification des besoins actuels en effectifs ou des besoins futurs sur une période de 3 à 5ans est un facteur capital permettant à la SONATEL de prévoir les ressources dont l'entreprise a besoin en élaborant un plan de recrutement favorable à la résolution de ce déficit de personnel.

### IV.2.2 Les limites de la GPEC à la SONATEL

La DRH de la SONATEL a développé un projet GPEC assez costaux comparé aux autres entreprises qui l'ont mise en place. Au fait dans ce projet les besoins sont difficilement prévisibles du fait de l'état de l'environnement dans lequel évolue l'organisation qui est incertains avec des changements et des mutations imprévisibles qui peuvent tout chambouler.

A la SONATEL, les principales difficultés rencontrées par les personnes en charge de la GPEC se trouvent au niveau de la mise à jour du système de leur SIRH qui leur permet de faire un bon plan de GPEC. Car suite aux nombreuses réorganisations c'est très difficile d'avoir un effectif, un plan de formation, un plan de recrutement bien figés et fiables à respecter. Le moyen qu'ils utilisent est de passer à la revue des actions tous les mois puisque ces actions apportent des modifications importantes qui peuvent changer toutes les analyses et chiffres de la GPEC.

Notons que le recensement des emplois est pratiquement difficile à terminer surtout dans le domaine des IT où l'on notifie de nouveaux emplois avec l'évolution des NTIC où l'on enregistre un très grand effectif (864 salariés).

Lors d'une réunion que j'ai eu à assister durant mon contrat à la SONATEL, le HRBP déplorent le fait que les résultats obtenus ne sont pas exploités normalement après toutes les pressions et les relances qu'ils ont eu à faire auprès des salariés de leur BU dans le but d'atteindre leurs objectifs.

Aussi les recommandations qui sont formulées dans le projet GPEC ne sont pas intégrées dans les plans de formation et de recrutement. Ce qui entraine la question à savoir est ce nécessaire de déployer des ressources humaines matérielles et financières pour un travail sans suite ?

Il est pertinent de noter que la mise en place de la GPEC et son suivi reste une pratique très couteuse notamment en disponibilité des acteurs. De même les outils mises en place pour son élaboration ne sont pas toujours opérationnels.

Toutefois, il faudra miser sur les recommandations que nous allons proposer dans le cadre de l'amélioration du processus pour une meilleure productivité de la GPEC du point de vue stratégique dans l'organisation.

### IV.2.3 RECOMMANDATIONS

Une GPEC efficace est une source d'avantages concurrentiels pour une entreprise puisqu'elle lui permet de développer les savoir-faire, le savoir-être, d'encourager les salariés ç fournir un effort constant. Mais il est à noter que l'entreprise doit se positionner par rapport à ses stratégies et s'assigner des objectifs clairs pour définir un bon business plan.

Celui-ci doit se traduire en termes de valeur financière, une organisation rationnelle et un personnel adéquat. La GPEC devient alors un construit. Lire la démarche GPEC non

pas sous l'angle de sa rigueur académique mais à la lumière des relations qui permet de faire le lien entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise. Une fois cette démarche menée à bien, reste à se donner les moyens d'atteindre le but recherché, ce qui passe peut-être par des investissements mais surtout par un audit de la GPEC pour corriger tout déséquilibre et des pratiques RH en vigueur.

Au terme de cette étude, force est de constater que la politique de GPEC de la SONATEL bien que développée nous pourrions y apporter des solutions pour l'amélioration de son importance stratégique dans le management de ses Ressources Humaines. Ainsi nous recommandons de :

— Maitriser les conséquences des changements technologiques ;

— Détecter et de résoudre les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, et des compétences sur la stratégie à développer dans le long terme ;

— Faire une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation et développement des compétences des salariés ;

— Revoir la situation des intérimaires pour un éventuel recrutement ;

— Informer les salariés des différents outils mis en place pour la GPEC ainsi que leur exploitation et leur enjeu pour faciliter leur collaboration ;

— Avoir une meilleure appréhension des SIRH ;

— Définir des scénarios de reconversion (cibles de professionnalisation et passerelles des compétences.

De par ces recommandations que nous avons proposé, le processus de GPEC mis en place à la SONATEL serait plus facile à manipuler et disponible à temps voulu avec un suivi et des ajustements très utile dans la politique de perfectionnement des compétences des salariés et leur épanouissement dans leur poste de travail ; mais également dans la politique stratégique de la SONATEL qui consiste à mettre les salariés dans les meilleures conditions afin de les rendre plus opérationnels et par ailleurs d'avoir le personnel nécessaire pour l'accomplissement de la mission de la SONATEL qui consiste à ≪ faciliter la vie des populations et des organisations en leur offrant des services de communications et d'échanges adaptés ≫.

# CONCLUSION

Toute au long de notre travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise nous a montré son importance et son rôle en tant qu'outil stratégique de management des ressources humaines dans une entreprise en occurrence la SONATEL. Quel que soit les dirigeants d'une grande entreprise, il est de son devoir pour la vision stratégique de l'entreprise dans le court, moyen et long terme de maîtriser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise.

Un dirigeant qui est capable de prévoir les besoins en personnel de l'entreprise en quantité et qualité suffisante, son entreprise sera dans un stade de croissance dynamique et se dotera d'un personnel compétent et motivé pour atteindre ses objectifs.

Alors, nous concluons par là en faisant appel à tous les dirigeants en particulier les gestionnaires de ressources humaines que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise est un facteur non négligeable voir même très important pour le développement de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est nécessaire pour toute entreprise en particulier, celles en stade de croissance, car elles ont besoin de s'adapter à un marché concurrentiel. Quant aux autres entreprises, elles ont besoin de cette stratégie permettant de s'adapter aux changements du marché et à l'environnement concurrentiel afin d'être rentables.

Mais comme nous avons dit qu'elle est un des facteurs importants pour le développement de l'entreprise, donc il est du devoir du dirigeant de ne pas se focaliser seulement sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, mais aussi de tenir compte aux conditions permettant la motivation du personnel, comme la gestion des salaires par exemple.

# Bibliographie

Academy of Management Review, vol. 4, no 4, p. 497-505.

Actualité de la formation permanente, n116, janvier-février, p11- 18. GRAYSON D. DODD T. (2007), ≪ Small is sustainable (and beautiful !) : Encouraging European Smaller Enterprises to be sustainable ≫,

Alternatives Economiques, HorsSérie n20, p.5. GILBERT P. PARLIER M. (1992), ≪ La compétence : du mot valise au concept opératoire ≫,

BEAUPRE D. al. (2008), ≪ Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ≫,

DEFELIX C., DIETRICH A., RETOUR D. (2007), ≪ Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan pour les années 2000 ≫,

CLAUDE LEVY dans son ouvrage ≪ Gestion des compétences ≫

Congrès de l'AGRH, Fribourg. DE SERRES A., GENDRON C., RAMBOARISATA L. (2006), ≪ Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale ≫,

Dominique Thierry : (in La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences – Edition de l'Harmattan – avril 1990).

Dossier Documentaire ANFH Midi-Pyrénées – Conférence du 27 mai 2010.

Harvard Business Review, vol. 72, n 4. HERPIN E. (2010), ≪ Comment évaluer, diagnostiquer la compétence ? ≫,

Journal of Business Ethics ≫, no.67, pp. 257-273. HAMEL G. PRAHALAD C. K. (1994),

« Competing for the future »,

JM Le GALL : « la gestion des ressources humaines », que sais-je ? Collection PUF

Le Medef (Mouvement des entreprises de France) : est une organisation de type confédéral rassemblant les « patrons » des principales entreprises françaises de l'industrie et du commerce. Il remplace le Conseil National du Patronat Français « CNPF »

Management Avenir, 2008/1 n 15, p. 9-29. BRILLET F. al. (2010), « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils »,

Management Avenir, 2010/7 n 37, p. 240-262. CARROLL A.B., (1979), « A three-dimensional model of corporate performance»,
Montréal, École des sciences de la gestion, no 16-2006, 170 p. DUVAL G., NAHAPETIAN N. (2005), « La RSE, une mode qui dure »,

Mallet L : « Gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines », Paris, Editions Liaisons, 1991

Philippe Zarifian : Directeur de recherches au LATTS/ENPC – « le modèle de la compétence » - Organisation apprenante et formes de l'expérience. (Intervention au colloque " Constructivismes : usages et perspectives en éducation ", Genève, 8, septembre 1988)

Revue internationale de Psychosociologie, 2008/33 Vol. XIV, p. 77-140. BERGER-DOUCE S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française »,

http ://www.fluck-competences.com/ressources/methodologie-outil-gpec.html

# Annexes

## FICHE PRATIQUE n° 1

THEME

*Analyse de poste*

### 1. De quoi s'agit-il ?

C'est la 1e étape du processus de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences. Elle en constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans la cadre d'une organisation. On y retrouve en général les rubriques suivantes : intitulé de la fonction, finalité, rattachement hiérarchique (service, direction), relations internes ou externes, activités principales. Ce descriptif concerne la situation d'aujourd'hui et une projection de la situation à moyen-terme. Les postes ainsi décrits sont regroupés dans un répertoire des emplois (ou des métiers) par emplois-type eux-mêmes regroupés en famille professionnelle.

### 2. Dans quels buts ?

- Faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise.
- Faire en pronostic sur les emplois qui vont évoluer
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation

### 3. Quelle Demarche ?

Plusieurs méthodes existent : entretien, inventaire écrit des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto-description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.
La mise en place d'une communication spécifique ainsi qu'un management plutôt participatif sont est des facteurs favorables à la réussite de cette étape.

### 4. Quand et ou l'utilise-t-on ?

Au début du projet GPEC et autant que nécessaire dans la vie de la GPEC

### 5. Quelles limites ?

l'influence du titulaire du poste sur sa description de fonction

la plus ou moins grande cohérence entre ce qui est déclaré et la réalité la difficulté à saisir l'essentiel de la fonction
la mise à jour et la cohérence dans le temps du répertoire des emplois

### 6. Exemple de fiche de Description de poste :

| | |
|---|---|
| Direction ou service :<br><br>Localisation géographique :<br><br>Dépend hiérarchiquement de :<br><br>Travaille avec :<br><br>(*) polyvalence sur le poste avec : | Intitulé du poste :<br><br>Nom du titulaire du poste : |
| Finalité du poste: | |
| Activités principales :<br><br>Activités secondaires :<br><br>Liaisons principales et nature des relations (internes/externes) : | |
| Niveau de responsabilité (niveau de délégation de pouvoir et /ou de compétence) :<br>Exemple : « être autorisé à engager une dépense jusqu'à 50 000 F ».<br>« être autorisé à donner des orientations en l'absence de M. X ». | |

## FICHE PRATIQUE n°2

THEME

*Le Profil de poste*

### 1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Il correspond aux exigences en matière de travail , aux qualités requises pour tenir le poste.

### 2. DANS QUELS BUTS ?

Deux finalités principales :

- pour le recrutement qu'il soit interne ou externe
- pour évaluer la personne dans le poste , mesurer des écarts par rapport au profil requis .

La définition du profil de poste permet de :
fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles.
fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement.

### 3. QUELLE DEMARCHE ?

Partie intégrante de l'analyse du poste, il est officialisé par un document homogène qui permet d'avoir un langage commun sur les attendus du poste pour recruter ou évaluer.
Il nécessite une rédaction détaillée et précise.
Il se situe dans la démarche logique de la gestion prévisionnelle des compétences pour déterminer la cible qui permettra les analyses d'écarts et les ajustements.

### 4. EXEMPLE DE FICHE DE PROFIL DE POSTE

| PROFIL DE POSTE | | | |
|---|---|---|---|
| Poste = animateur de la planification stratégique<br>Candidat : | | | |
| | Caractéristiques | Niveau<br>0 5 # | Mesures d'ajustement |
| ASPECT | Age<br>présentation | | |
| EXPERIENCE | Nombre d'années<br>Direction d'une équipe<br>Contact à haut niveau<br>Négociations | | Devra être soutenu au début<br>Mais très bon négociateur |
| CONNAISSANCES | Management général | | |
| | Stratégie | | |
| | Marketing | | |
| | finance | | Formation externe |
| | Economie générale | | Stage à la Dir. Financière |
| | Economie d'entreprise | | Nommer Dupont comme adjoint |
| | Comptabilité analytique (ou de la gestion) | | |
| | Sciences de la décision | | |
| | Informatique | | |
| COMPETENCES | Aptitude à négocier | | |
| | Aptitudes à communiquer | | |
| | Aptitude à convaincre | | Formation externe |
| | Diplomatie | | |
| | Aptitude à coordonner | | |
| PERSONNALITE | Créativité, imagination, persévérance | | |
| | Rigueur | | |
| | Dynamisme | | Envisager groupe de créativité |
| | Autorité | | |
| | Autonomie, indépendance | | Demander des comptes rendus fréquents |
| | Conceptualisation Non | | |
| | conformisme Honnêteté | | |
| | intellectuelle | | |

FICHE PRATIQUE n°3

THEME

*Les Emplois Types*

## 1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

C'est une construction méthodologique forgée par le CEREQ désignant un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes, en terme de contenus d'activités et de compétences, pour être étudiés et traités de façon globales.
L'emploi type suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

Remarque : La notion d'emploi type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définit dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

## 2. DANS QUELS BUTS ?

Fournir une approche collective et prospective de la gestion des emplois, de
leur évolution et des exigences liées à leur exercice.
Disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de la politique de recrutement, de mobilité et de formation de l'entreprise.

L'ensemble des Emplois Types pourra être répertorié dans une base de référence nommée, selon les entreprises, "*La nomenclature des métiers*" ou "*Le répertoire d'emplois types*".

## 3. QUELLE DEMARCHE ?

L'emploi type peut s'étudier, par exemple, sous quatre angles :

La technicité : il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tout ordre ( ex: utilisation d'appareil de mesures, dactylographie, …)

L'information : on procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les titulaires de l'emploi et les types de traitement opérés sur celle-ci. (ex: réception et transmission du courrier interne, organisation des fichiers clients, rédaction de rapport d'intervention, …)

La communication : sous cette rubrique, on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) des titulaires de l'emploi type.

La contribution économique : il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure.

D'autres méthodes permettent également d'étudier les emplois telle que la Méthode Hay, ou encore de multiples démarches propres aux entreprises.

## 4. QUELLES LIMITES ?

Les limites de l'outil interviennent généralement :

- Lorsque sa terminologie est mal précisée dans l'entreprise (risque de devenir un outil « placard » si on ne maîtrise pas son utilité)
- Lorsque sa conception est trop complexe et qu'il devient inemployable.

FICHE PRATIQUE n°4

THEME

*Le référentiel de Compétences*

## 1. De quoi s'agit-il ?

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités .
Les compétences sont regroupées par domaine ( technique, organisationnel, relationnel, stratégique ) et hiérarchisées.
Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences.

## 2. Dans quels buts ?

✍ permettre de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.

✍ constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences .

REMARQUE : Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités.

## 3. Quelle demarche ?

On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- enquêtes par questionnaires.
- observation en situation de travail.
- entretiens individuels.
- réunions de groupe de travail ou de groupes métiers.

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée

### Exemple 1

*Niveau 1*
. niveau de base
. compétence dont la connaissance est partielle
. simple application
. pratique superficielle et occasionnelle

*Niveau 2*
. niveau intermédiaire
. compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée
. maîtrise de la situation, de l'attitude
. pratique correcte

*Niveau 3*
. niveau final, le plus élevé
. possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autre
. pratique approfondie et permanente

Liste des compétences pouvant être communes à toutes les familles professionnelles :
Langues étrangères, informatique, contrôle, qualité, organisation, analyse, synthèse, management, communication, travail en équipe .

Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction des compétences liées à des connaissances techniques selon le secteur d'activités.

### Exemple 2

*Compétence en réalisation technique :*
Compétence à assurer une production, une réalisation pratique, à exercer des activités comportant la manipulation d'équipements, d'outils ou de machines.
- faire fonctionner une installation automatisée
- assurer la mise en route d'une ligne de fabrication
- assurer la maintenance d'équipements industriels
- mettre au point des matériel professionnels

exemple d'emploi où cette compétence est requise : ingénieur et technicien d'entretien, tout opérateur …

*Compétence d'encadrement :*
Compétence à diriger un groupe de personnes, en application d'une responsabilité hiérarchique :
- superviser des collaborateurs
- motiver une équipe …
- déléguer des responsabilités

## FICHE PRATIQUE n°5

THEME

*Le référentiel Emploi*

### 1. De quoi s'agit-il ?

Il représente un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier. Le Référentiel Emploi ( ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler :

- le Référentiel d'Activités
- La Nomenclature d'Emploi
- La Cartographie des Métiers

### 2. Dans quels buts ?

- Regrouper par familles professionnelles des postes qui ont des points communs ou des techniques communes.
- Permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers

### 3. Quelle demarche ?

Il s'agit de lister les activités et les compétences d'un métier.
Un *Référentiel Emploi* peut, par exemple, pour la famille «Ressources Humaines », se décliner en 5 phases :

- Famille Professionnelle : Ressources Humaines
- Sous-famille : formation, recrutement, paie…
- Emploi Type : Assistante, secrétaire, technicien, responsable
- Poste : Technicien Paie (si sous-famille paie)
- Tâche : Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

Rem : Le rapprochement entre les fiches d'*emploi type* et le *référentiel métier* dévoile les différentes familles professionnelles existantes (c'est-à-dire les grandes fonctions de l'entreprise). Les plus courantes sont :

- Direction Générale
- Ressources Humaines
- Achat
- Marketing
- Production
- Finances
- Logistique
- Qualité
- Recherche & Développement

## FICHE PRATIQUE n° 6A

THEME

*Entretien d'évaluation et la gestion des carrières*

### 1. De quoi s'agit-il ?

Les systèmes d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel permettent d'évaluer :

- la performance
- le potentiel qui permet une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

### 2. Dans quels buts ?

L'appréciation doit permettre en outre :
- de sensibiliser l'encadrement au management de ses équipes
- d'optimiser la gestion des hommes (détection des potentiels d'évolution ou des difficultés d'adaptation par rapport aux emplois) .

d'agir sur :
- les promotions, les mutations, les changements d'affectation
- les actions visant à améliorer l'efficacité de l'organisation (formation…)
- la définition des emplois-types afin de les mettre à jour et de les gérer par rapport aux situations réelles de travail

La mise en place d'un système d'appréciation peut permettre :
- d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel
- d'être plus à l'écoute et réceptif face aux attentes des salariés

Ainsi, on pourra dégager :
- les points sur lesquels une amélioration paraît souhaitable dans le poste actuel ;
- les progrès à réaliser par l'intéressé,
- les changements à effectuer dans le cadre de l'accession à de fonctions nouvelles

### 3. Quelle Demarche ?

L'appréciation porte autant :
- sur les qualités humaines et personnelles des salariés
- que sur les qualités professionnelles et techniques

4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

Cet entretien a lieu le plus souvent une fois par an.

5. QUELLES LIMITES ?

L'entretien d'évaluation doit être accompagné d'une importante communication afin d'être accepté par les salariés.
Il est souhaitable que le salarié ait un document indiquant les thèmes qui seront abordés, afin qu'il puisse préparer son entretien.

SCHEMA COMPARAISON EVALUATION DES PERFORMANCES/EVALUATION DES POTENTIELS

| EVALUATION DES PERFORMANCES | EVALUATION DES POTENTIELS |
|---|---|
| 1. MESURE DES RESULTATS OBTENUS PAR LE SALARIE DANS SON TRAVAIL ACTUEL | 1. EVALUATION DES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES QU'IL EST POSSIBLE DE DEVELOPPER |
| 2. LES RESULTATS DE L'EVALUATION OBTENUS SERVENT A :<br>1. SANCTIONNER<br>2. DEVELOPPER (FORMATION)<br>3. RECOMPENSER (REMUNERER AU MERITE) | 2. IDENTIFICATION DES COMPETENCES ACQUISES ET DE CELLES QU'IL EST POSSIBLE D'ACQUERIR |
| 3. AIDE A AMELIORER LES COMPORTEMENTS ET LES CONNAISSANCES REQUISES | 3. DEVELOPPEMENT DE CARRIERE PAR UNE FORMATION SPECIFIQUE, PROMOTION, MOBILITE |
| 4. POSSIBILITE D'AMELIORATION DU RENDEMENT DE L'EVALUE | 4. AMELIORATION DES COMPORTEMENTS ET DESS COMPETENCES EN VUE DE MIEUX DEVELOPPER SA CARRIERE |
| | 5.AUGMENTATION POSSIBLE DES CAPACITES ET AMELIORATION DE LA POSITION DE L'EVALUE |
| = PRODUCTIVITE ET SATISFACTION ACCRUE | = PRODUCTIVITE ET SATISFACTION ACCRUE |
| SOURCE : JM. PERETTI « RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES PERSONNES » EDUCAPOLE | |

## EXEMPLE DE GUIDE DE PREPARATION D'APPRECIATION

CECI EST UN DOCUMENT PERMETTANT DE PREPARER L'ENTRETIEN AVEC SON SUPERIEUR. UNE FOIS REMPLI CE DOCUMENT N'EST PAS OBLIGATOIREMENT REMIS AU SUPERIEUR.

1. QUELLES ONT ETE VOS CONTRIBUTIONS PRINCIPALES AU COURS DE LA PERIODE ECOULEE ?

2. QUELLES DIFFICULTES AVEZ-VOUS RENCONTRE POUR OBTENIR VOS RESULTATS SUR LES PLANS :

. TECHNIQUE
. ORGANISATIONNEL
. INFORMATIONS
. MOYENS (HUMAINS, MATERIELS)
. RELATIONS AVEC LA HIERARCHIE

3. POUR APLANIR CES DIFFICULTES :

. QUE PROPOSEZ-VOUS DE FAIRE VOUS-MEME ?
. QU'ATTENDEZ-VOUS DE QUI ?

4. QUE TROUVEZ-VOUS DE PLUS ET/OU DE PLUS ADAPTE A VOS COMPETENCES DANS VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

5. QUE TROUVEZ-VOUS DE MOINS INTERESSANT ET/OU DE MOINS ADAPTE A VOS COMPETENCES DANS VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

6. SUR QUOI ET COMMENT POURRIEZ-VOUS TRANSFORMER (ELARGIR, ENRICHIR) VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

7. QUELS SONT VOS POINTS FORTS ?

8. QUELS SONT VOS POINTS FAIBLES DANS VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

9. ETES-VOUS A MOYEN OU LONG TERME ATTIRE PAR D'AUTRES ACTIVITES PROFESSIONNELLES ?

10. QUELLES CONNAISSANCES ET COMPETENCES SUPPLEMENTAIRES VOUS AIDERAIENT A MIEUX REMPLIR VOTRE FONCTION ACTUELLE ?

11. ET A PREPARER UNE EVOLUTION PROFESSIONNELLE ?….

## FICHE PRATIQUE n° 6B

THEME

*Le Bilan de Compétences*

### 1. De quoi s'agit-il ?

C'est une information de base pour la définition des formations, la gestion individualisée des carrières, l'affectation des individus sur des postes, les promotions …
C'est un des outils de la gestion individuelle des compétences.

### 2. Dans quels buts ?

Action de formation ayant pour objet de permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

### 3. Quelle demarche ?

La loi de décembre 1991 reconnaît aux salariés de toutes les entreprises le droit à un bilan de compétences.
Il se décompose en plusieurs phases :

- accueil , analyse de la demande , planning
- recensement et évaluation
- élaboration du projet professionnel
- validation du ou des projets
- remise d'un document écrit

Il nécessite individualité de la prestation et volontariat de la personne.

### 4. Quels Acteurs ?

- les salariés : leur accès au bilan de compétences est organisé dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, du congé de bilan de compétences ou à titre individuel.
- un opérateur de bilan choisi par le salarié ou l'entreprise.

## FICHE PRATIQUE n° 6C

THEME

*Assessment Center*
*ou l'Evaluation par simulation*

### 1. De quoi s'agit-il ?

L'assessment center est un outil qui répond à un objectif de sélection précis. Il comprend un ensemble d'éléments devant permettre de mieux connaître les capacités et le potentiel des cadres et collaborateurs.
L'évaluation par simulation cherche avant tout à identifier les caractéristiques personnelles et les comportements exigés pour un poste donné ainsi qu'à répondre à des besoins individuels et déterminés. Il permet de mettre le candidat dans une situation concrète de travail afin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il aborde et traite le problème qui lui est soumis.

### 2. Dans quels Buts ?

L'objectif est d'observer le comportement des salariés ou candidats pour réussir à déceler s'ils seront les bons candidats dans un poste déterminé.

Cela permet pour l'entreprise qui recrute de trouver certains avantages dont :

a. la pertinence car l'AC permet de réduire considérablement des erreurs dans le choix des collaborateurs
b. l'amélioration générale du système d'appréciation de l'entreprise
c. la réponse aux exigences nouvelles de l'entreprise, car l'AC révèle l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être)
d. l'établissement d'un tableau de bord objectivé de développement des compétences et de suivi des collaborateurs

Pour les salariés, l'AC constitue une technique concrète et rassurante basée sur des exercices proches de sa situation. Ils peuvent prendre conscience de leurs potentiels et de leurs lacunes.

### 3. Quelle Demarche ?

Il s'agit d'une mise en situation où l'on demande au candidat de traiter, en un temps limité, un problème qui lui est confié, semblable à une problématique réelle de travail. Ces mises en situation sont observées par

un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement, managers généralement internes à l'entreprise. Ils vont évaluer la stabilité émotionnelle, la résistance au stress, l'adaptabilité du candidat.

Plusieurs méthodes possibles :

Atelier « in basket », le basket désigne la corbeille de courrier dans laquelle s'accumulent lettres, rapports et notes de services. Le participant doit répondre à ce courrier dans un temps limité et a toute latitude pour s'organiser et envisager des actions diverses.
Atelier de recherche d'informations : le participant est placé devant un problème sur lequel il possède très peu d 'éléments et va devoir se renseigner. Il est invité à poser des questions à un animateur jouant le rôle de « personne informante».
Exposé oral, préparé ou non préparé
Travail de groupe avec objectifs (commun, différents ou conflictuels)
Jeux avec compères : ce sont des jeux de rôles dans lesquels le bénéficiaire s'entretient avec un interlocuteur (le compère) dont le rôle est prédéterminé. Le jeu de rôle est filmé et analysé.

## 4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

L'AC peut-être utilisé pour la sélection, la promotion interne ou le développement des compétences de l'entreprise

## 5. QUELLES LIMITES ?

Pour être un outil efficace, l'assessment center doit répondre à un ensemble d'exigences précises. Il faut savoir ce que l'on veut évaluer :

- capacité d 'adaptation
- réactivité
- gestion du stress

Le salarié doit avoir un compte rendu de cette simulation qui doit s'appuyer sur des observations concrètes précises valorisant ses points faibles et forts. La restitution au candidat lui permet de réaliser qu'il n'est finalement pas fait pour un poste.
Ces tests sont coûteux pour trois raisons :

- il faut les construire pour chaque cas
- une seule personne est observée à chaque passation
- l'analyse des documents élaborés par le candidat est longue et minutieuse.

# FICHE PRATIQUE n° 6D

THEME

*Tests de Personnalité.*

## 1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

La prise en considération des compétences techniques, des diplômes ou de l'expérience professionnelle, est intéressante mais insuffisante pour l'appréciation des capacités d'adaptation d'un candidat à un poste. En effet, sa réussite dépend par ailleurs, de ses caractéristiques psychologiques, de ses aptitudes intellectuelles, de sa personnalité…d'où l'utilisation de tests de personnalité.

## 2. DANS QUEL BUT ?

intervenir lorsque les qualités sociales et affectives sont requises pour un poste, notamment pour les cadres et les fonctions commerciales
confirmer les premières impressions recueillies lors de l'entretien .

## 3. QUELLE DEMARCHE ?

L'utilisation de tests de personnalités est très souvent réservée aux psychologues. Certains sont cependant diffusés aux professionnels des ressources humaines, la condition étant alors une formation préalable à l'utilisation et « une validation » nominative des ECPA (éditions du Centre de Psychologie Appliquée)

Il existe plusieurs tests permettant d'évaluer la personnalité et qui reposent chacun sur des méthodes différentes. (voir Exemples)

## 4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

Ces tests, suivant les cas, sont utilisés pour le recrutement, le développement personnel, le conseil, l'outplacement et la formation.

## 5. QUELLES LIMITES ?

Pour être valable, un test doit-être :

- *Fidèle* (les résultats doivent être cohérents et indépendants de la personne qui les fait passer)

- *valide* (il faut que les informations recueillies par le test soient pertinentes et qu'elles correspondent à ce que l'on souhaite mesurer)
- *sensible* (le test discrimine les candidats ; ce ne sera pas le cas, si par exemple tous les candidats obtiennent la même note)

Même si les tests permettent de contrebalancer le poids trop lourd accordé aux impressions subjectives et au feeling, ils ne doivent venir qu'en complément d'un entretien pour confirmer ou infirmer des impressions.

A titre d'exemples, voici quelques tests de personnalité :

*a.* l'inventaire de personnalité de EYSENCK :

Il permet de mesurer la personnalité en terme de 2 dimensions générales :
- Extraversion/introversion
- Névrotisme/stabilité émotionnelle

Une échelle de « mensonge » en 9 questions permet de mesurer le phénomène de désirabilité sociale.
Il est utilisé pour établir un diagnostic, notamment pour des sujets qui, de part leur personnalité, ont un risque d'inadaptation ou de manque de réalisation de soi sur le plan professionnel.

*b.* l'inventaire de personnalité de HOGAN

Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Il s'attache aux aspects visibles de la personnalité que sont les caractéristiques se manifestant à l'occasion des interactions sociales et pouvant faciliter ou entraver les contacts avec autrui et/ou atteinte de ses objectifs professionnels.

Le test mesure *7 dimensions* : la stabilité émotionnelle, l'ambition, la sociabilité, l'amabilité, la circonspection, l'ouverture intellectuelle, l'ouverture au savoir.
Plus *6 échelles professionnelles* : l'orientation vers les activités de service, tolérance au stress, potentiel pour les emplois de bureau, orientation vers les activités commerciales, orientation vers les responsabilités, orientation vers le management.

c. SOSIE

La réussite et l'épanouissement d'une personne dans un poste dépendent de ses compétences professionnelles mais également de sa personnalité et de ses motivations. SOSIE explore ces composantes personnelles au travers de 9 traits de personnalité et 12 valeurs répartis selon 4 axes :

dimensions personnelles
aspirations
travail
échanges

SOSIE révèle 4 styles spécifiques :

le style A : Stabilité et structure
le style B : Pouvoir et Activité
le style C : Ouverture et contrôle
le style D : Désintéressement et Convictions

En fonction de la nature du poste à pourvoir et du profil établi dans une entreprise, l'importance des différents aspects de la personnalité et des valeurs varie.

a. MBTI : Indicateur typologique de MYERS-BRIGGS

Le MBTI donne aux personnes qui l'utilisent la possibilité de mieux se connaître.

Le but du MBTI est d'identifier les préférences de base d'une personne en matière de perception et de jugement, de façon à étudier les effets de chaque préférence, en elle-même et combinée avec d'autres, pour en faire une bonne utilisation.

Un questionnaire comportant 89 questions permet de mettre en relief les préférences individuelles sur les quatre échelles définies chacune par 2 pôles opposés :

L'orientation de l'énergie (attitudes) : extraversion (E) sensation (S)
Les modes de perception : introversion (I) intuition (P)

Les critères de décision : Pensée (T) Sentiment (F)
Le style de vie : jugement (J) perception (P)

Par combinaison, il existe seize types principaux :

| | | | |
|---|---|---|---|
| ISTJ<br>Administrateur | ISFJ<br>Protecteur | INFJ<br>Visionnaire | INTJ<br>Perfectionniste |
| ISTP<br>Praticien | ISFP<br>Conciliateur | INFP<br>Zélateur | INTP<br>Concepteur |

| | | | |
|---|---|---|---|
| ESTP<br>Pragmatique | ESFP<br>Boute en train | ENFP<br>Communicateur | ENTP<br>Innovateur |
| ESTJ<br>Organisateur | ESFJ<br>Nourricier | ENFJ<br>Animateur | ENTJ<br>Meneur |

b. PAPI : perception and preference inventory

Le PAPI permet de déterminer les préférences professionnelles.

Sur la base d'un questionnaire comportant 90 items à deux choix, un « profil » est déterminé. 20 facteurs sont regroupés en 7 dimensions :

Orientation du travail
besoin d'achever une tâche
rôle de travailleur intensif…

Autorité
aptitude à jouer le rôle de leader
besoin d'être responsable d'autrui…

Dynamisme allant
et entrain énergie
physique…

Sociabilité
besoin d'attirer l'attention
aisance sociale….
Style de travail
réflexion et méthode
ordre et organisation….

Nature émotionnelle
goût du changement
contrôle de l'émotivité…

Dépendance
besoin de se soumettre
besoin des règles et de structures.

## FICHE PRATIQUE n° 7

THEME

*Politiques d'ajustement*

1. DE QUOI S'AGIT-IL ?

C'est la dernière étape du processus de Gestion Prévisionnelle qui consiste à coordonner et articuler les différents leviers – collectifs et individuels - de gestion des compétences de façon anticipée :

- L'évaluation des emplois et la mise au point de la grille de classification
- La détermination des salaires individuels et la grille de rémunérations
- Le recrutement
- La mobilité
- La formation
- La gestion des carrières
- L'évaluation des personnes et le cas échéant la définition des objectifs individuels
- Le management de l'organisation (individus, équipes, structure)

2. DANS QUELS BUTS ?

Piloter le changement pour s'assurer que l'entreprise disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs en fonction de sa stratégie
Impliquer le salarié dans un projet d'évolution professionnel

3. QUELLE DEMARCHE ?

C'est l'analyse des écarts entre les ressources et les emplois futurs qui permet de dégager des plans d'actions et d'orienter les politiques ressources humaines

4. QUAND ET OU L'UTILISE-T-ON ?

Régulièrement une fois la GPEC mise en œuvre.

5. QUELLES LIMITES ?

Difficulté à définir les emplois futurs
Difficulté à définir la compétence et donc à engager les actions adéquates pour l'adapter aux besoins.