



Mastère Euro-Arabe spécialisé
en management des ressources humaines

**LA GESTION DES CARRIERES DANS LES ENTREPRISES
CAS DE MAROC TELECOM**

Elaboré par :
Nadia EL BAHY

Encadré par :
Mr N. Jbara

REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord témoigner toute ma gratitude et ma reconnaissance envers M. Nouridine JBARA, mon encadrant, qui par son soutien, ses conseils et ses encouragements a donné le jour à ce travail.

Je remercie Mme M. BOUHROUT, Responsable du service gestion des emplois et des compétences, qui m'a permis de mener une étude aussi intéressante qu'utile.

Mes sincères remerciements s'adressent à l'équipe RH qui n'a ménagé aucun effort pour m'apporter l'aide et l'information nécessaires à la concrétisation de ce travail.

Je remercie le corps enseignant du Mastère Euro-Arabe spécialisé en management des ressources humaines, pour sa présence et sa bienveillance.

A cette liste, il faudrait ajouter tous ceux et celles qui au long de ce travail m'ont soutenu.

Sans les nommer explicitement, je les remercie de leurs encouragements qui m'ont aidé à surmonter maintes difficultés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
PROBLEMATIQUE.....	7
Chapitre I : REVUE DE LITTERATURE.....	9
1. Gestion de carrières et ses enjeux.....	9
2. Mobilité	14
3. Evaluation des performances.....	16
4. Evaluation de la compétence.....	22
Synthèse.....	24
Chapitre II: LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE MAROC TELECOM.....	25
1. Maroc Télécom, structure et mission.....	25
2. Quelques données chiffrées du TBRH.....	26
3. Les fondements du management des ressources humaines au sein de Maroc télécom.....	26
▪ Classification des emplois.....	26
▪ Système d'évaluation.....	27
▪ Gestion des compétences.....	28
▪ Mobilité.....	29
Chapitre III: LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE MT.....	30
1. Méthodologie de recherche.....	30
▪ Conceptualisation de la problématique.....	30
▪ Démarche de travail.....	30
▪ Guide d'entretien.....	31
▪ Cible	31
2. Observation et analyse documentaire.....	32
3. Enquête Terrain, présentation et analyse.....	43
Chapitre III: PROPOSITIONS.....	51
CONCLUSION.....	56

Annexe

Bibliographie

TABLEAU DES ABREVIATIONS

- ✓ MT : Maroc Télécom
- ✓ RH : Ressources humaines
- ✓ EAP : Entretien annuel de progrès
- ✓ EDC : Entretien de développement des compétences.
- ✓ TBRH : Tableau de bord des ressources humaines

INTRODUCTION

L'évolution des structures organisationnelles et l'accélération des changements dans un environnement de plus en plus turbulent et concurrentiel conduisent les entreprises à rechercher des solutions innovantes en matière de développement de leur capital intellectuel.

C'est dans ce contexte que les entreprises ont pris conscience des enjeux forts de la gestion des carrières de leurs employés.

De leur part, les attentes des employés, par rapport au travail se modifient peu à peu pour s'orienter vers des parcours plus individualisés, réfléchis par eux mêmes. On voit apparaître de nouveaux comportements, notamment chez les cadres, qui se traduisent par moins de fidélité à l'égard de l'employeur et par une recherche accrue de mobilité.

Concilier entre la recherche accrue de flexibilité de la part des organisations et ces nouveaux modes de gestion de carrières de plus en plus individualisés est devenu le nouveau défi des entreprises.

Dans la cadre de ce projet de recherche nous nous sommes intéressés au cas de Maroc Télécom qui a entamé voici cinq années un vaste chantier de modernisation de ses ressources humaines, pour s'adapter à un environnement qui évolue de plus en plus vite, et faire du capital humain le moteur du succès de l'entreprise. La gestion des ressources humaines s'est ainsi enrichie d'un système de management des compétences, conformément aux exigences de la norme ISO 9001 v 2000. Ce système a permis à MT de développer la mobilité, d'améliorer la qualité du recrutement, et de mieux définir les besoins de formation par l'évaluation des compétences. Une direction par objectifs s'est aussi concrétisée par la mise ne place d'un système d'évaluation des performances lié directement à la part variable de la rémunération.

Dans cette optique, notre sujet de réflexion consiste en la mise en cohérence de ces différents outils de management des ressources humaines autour d'une gestion dynamique des carrières dont les instruments seront le développement des compétences, la mobilité, l'évaluation des performances.

Notre travail dans le cadre de cette recherche s'étale, dans un premier temps sur une approche théorique qui offre une définition des différents concepts de management des ressources humaines en mettant la lumière sur le concept de carrière et son évolution. Dans un deuxième temps, nous présenterons les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de Maroc Télécom. Ensuite, nous analyserons ses dimensions sur la base d'une analyse documentaire et d'une étude qualitative fondée sur des entretiens auprès d'un échantillon représentatif.

Les objectifs ciblés de cette thèse restent inscrits autour des axes du plan de modernisation de Maroc Telecom et qui consistent à :

- Mettre en place une approche combinatoire/intégrée de gestion de carrières ;
- Mettre en place les principes d'une organisation réactive et à l'écoute des attentes de son personnel ;
- Créer les conditions d'une vision partagée et d'une culture de performance et de résultat.

PROBLEMATIQUE

Dans le cadre du processus de changement dans lequel Maroc Telecom est engagée depuis plusieurs années, des programmes ont été mis en place pour promouvoir une politique des ressources humaines fondée sur la performance et le développement des compétences :

- ✚ Une classification des emplois ;
- ✚ Un système d'appréciation des performances basé sur un entretien annuel (entretien annuel de progrès, EAP) ;
- ✚ Un référentiel des emplois et des compétences ;
- ✚ Une évaluation des compétences basée sur un entretien de développement des compétences (EDC) ;
- ✚ Développement de la mobilité professionnelle à travers les postes à pourvoir (PAP) ;
- ✚ Des parcours professionnels en cours de validation.

Le bon fonctionnement de ce modèle de gestion dépend largement de la mise en cohérence de ces outils utilisés jusqu'au aujourd'hui de façon isolée pour des besoins ponctuels.

En l'absence d'une appréhension globale et intégrée de ces outils, les salariés, en majorité d'anciens fonctionnaires de l'ONPT, habitués au modèle de carrière basé sur l'avancement d'échelle /échelon, ne trouvent plus l'équivalent de ce système dans les nouveaux outils RH mis en place.

Ils s'orientent alors vers une recherche accrue de la mobilité interne qui leur permet de bénéficier des avantages liés à certains emplois (en particulier les emplois de la filière commerciale qui présentent des avantages en terme de rémunération : commissions).

Mais cette mobilité (nombre de PAP lancés en 2006), présente des limites en terme de développement de carrières car elle ne concerne qu'une partie de

l'effectif, et n'intègre pas le système dans sa globalité en cohérence avec le développement des compétences et la formation et l'appréciation des performances.

Aussi, de part sa taille et son effectif, l'entreprise se trouve confrontée à gérer des carrières de plus en plus longues (Enjeu social).

La gestion des carrières est également rendue indispensable par deux facteurs principaux :

✚ La promotion et la permanence de l'emploi, principaux axes de la gestion des carrières dans la fonction publique, ont disparu avec le passage au statut de société anonyme. Il faut alors trouver le corollaire de ce système dans ce nouveau statut.

✚ L'introduction de nouveaux opérateurs dans le marché de télécommunication a créé plus de demande sur le marché de l'emploi. Une telle demande favorise de nouvelles opportunités professionnelles pour les collaborateurs de MT qui n'avaient, il y a quelques années, beaucoup de choix en matière de développement de carrières. Un rôle de fidélisation et de rétention se présente alors en tant qu'un nouveau défi pour la direction des ressources humaines de l'entreprise.

Il est ainsi essentiel de restituer la gestion des différents aspects de la Gestion des Ressources Humaines dans un cadre plus large de gestion de carrières en tenant compte des nouvelles attentes du personnel.

Dans ce contexte, notre question générale de recherche porte sur le développement d'un modèle de gestion de carrière.

Nous serons donc appelés à répondre à un certain nombre de questions :

- ✚ Comment ce modèle sera-t-il conçu ?
- ✚ Quels instruments le concrétisent ?
- ✚ Et surtout comment intégrera-t-il les outils de développement RH déjà mis en place ?

I- Revue de littérature

1- La notion de carrière.

1.1- Définition

La carrière peut se définir comme « *une séquence d'emplois qu'un individu occupe au cours de la vie au travail* » (Guérin et Wils, 1993)¹, alors que la gestion de carrière se décline comme « *un système de gestion qui traite de la relation entre personne et organisation dans la durée* » (Thévenet, 1992)².

On peut distinguer deux approches dans la recherche en matière de carrière : les approches objectives, essentiellement sociologiques et économiques, qui observent les parcours professionnels et les approches subjectives, essentiellement psychologiques et psychosociologiques, qui accordent une place centrale aux perceptions des individus dans la construction de leur propre parcours (Roger, 1992)³.

De même, les chercheurs considèrent que, selon le niveau d'analyse sur l'individu ou l'organisation, la carrière est le résultat de prises de décisions individuelles ou bien de structurations sociales, institutionnelles ou culturelles. C'est pour cela que, sociologues, économistes, psychologues, psychosociologues ont tous porté des regards différents sur les carrières, cette diversité des regards mettant en évidence la complexité de leur construction (Bailly, 1998)⁴.

Les recherches, nombreuses, en matière de gestion des carrières ont porté sur 3 objectifs principaux :

¹ Guérin G et T. Wils, 1993, La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels, *Revue de GRH*, vol 5/6, p. 13-30.

² Thevenet 1992, Gestion des carrières – système de représentation et implication des cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 2, p. 28-42.

³ Roger A. 1992, la gestion des carrières Tome 1, Encyclopédie de management, Paris Vuibert

⁴ Actes congrès de l'AGRH, p 89-109

- établir des typologies de pratiques, d'outils et d'acteurs dans certains types d'entreprise ou pour une sous-population donnée,
- analyser les politiques de gestion de carrière et au-delà les philosophies dont elles relèvent,
- fournir des cadres de lecture et de diagnostic des systèmes de gestion des carrières.

Nous allons aborder ces aspects dans deux dimensions : théorique et empirique.

1.2- Les apports de la recherche théorique

La théorie des étapes de carrière (Miller et al, 1951)⁵ présente la carrière comme une succession d'étapes qui se déroulent dans le temps, selon l'âge des individus, caractérisées par l'installation, la progression, la stabilisation puis le retrait. Selon cette approche, la réussite de carrière peut se mesurer à l'aune du salaire et de l'ascension des échelons hiérarchiques de l'organisation et renvoie à la vision « classique » de la carrière verticale intra-organisationnelle.

Dès 1971, Schein décrit la carrière comme une résultante de l'interaction entre l'individu et l'organisation. Concernant l'aspect organisationnel, la carrière s'inscrit dans trois dimensions (niveau hiérarchique, fonction, pouvoir) au sein du « cône de carrière ». Par rapport à l'aspect individuel, Schein envisage la carrière comme « gouvernée » par des ancrs de carrières propres à chaque individu, naissant de ses expériences successives tout au long de l'existence.

A travers le cube de carrière, **Van Maanen et Schein (1977)** mettent en évidence la nécessité d'évaluer la carrière en relation étroite avec le soi et la famille, deux autres aspects indissociables de l'individu.

⁵Miller et Form 1951 cités par Roger 1992.

Hall (1976)⁶, en introduisant le concept des « nouvelles carrières », envisage la carrière du point de vue de la perception qu'en ont les individus au sein de l'organisation. Dans cette perspective, l'individu devient alors acteur de sa carrière selon ses valeurs et motivations propres.

Nous pouvons donc retenir que la carrière n'est plus seulement envisagée comme la progression verticale au cours du temps, mais comme la somme des perceptions de l'individu de ses propres attitudes et comportements.

Ainsi, il existe une carrière dite objective, relative au comportement et observable par les autres et une carrière dite subjective, relative aux attitudes des individus.

En se basant sur le modèle directionnel de carrières de Driver, **Brousseau et al. (1996)**, distinguent différents types de carrières :

- *linéaire* : il fait référence à la carrière organisationnelle verticale, fortement caractérisée par la progression hiérarchique et le besoin de pouvoir,
- *expert* : il s'agit de la carrière spécialisée dans un domaine et motivée par un besoin d'acquisition de compétences dans ce domaine,
- *spiral* : c'est une succession de cycles de carrière d'environ 7 ans, qui se caractérise par le besoin de croissance personnelle et de créativité,
- enfin *transitoire*, il s'agit de la succession de jobs sans nécessaire relation, qui se caractérise par le besoin de variété et d'indépendance.

La réussite de carrière peut alors se définir selon le modèle de carrière adopté par les individus.

Plus récemment, les changements et les évolutions qu'ont connu les organisations ont amené à remettre en cause de la pertinence de l'approche classique en matière de carrière et à proposer les « nouvelles carrières » à travers

⁶ hall 1976, careers in organizations, cité par Roger 1992

les concepts de *Protean Careers* (Hall, 1996, 1976) mettant l'accent sur le rôle des individus en tant qu'acteurs dans la construction de leur carrière.

Dans ces carrières protéennes, Hall passe de la notion d'âge chronologique et d'étapes de carrières, à celle de carrière comme succession de courts cycles d'apprentissage. Dans ce schéma, la carrière est totalement managée par les individus, elle réunit toutes les expériences et intègre la dimension personnelle. Les individus gèrent et orientent leur carrière alors selon leur propre conception de la réussite de carrière.

1.3- Pratiques des ressources humaines liées au développement des carrières

Dans les écrits sur le développement de carrière, on constate que le système de gestion de carrière fait partie intégrante de celui de la gestion des ressources humaines et vise à mettre en corrélation les besoins individuels avec les besoins organisationnels (Brousseau et al. 1996; Hall, 1996).

Les **pratiques et outils** habituellement repérés dans les entreprises (plutôt privées et grandes) peuvent être regroupés selon deux axes : individu (individuel) / entreprise (collectif) d'une part, et d'autre part, planification / mise en œuvre / évaluation.

	Planification	Mise en oeuvre	Evaluation
Individu	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de carrière ✓ Projet professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretien de carrière ✓ Bilan de compétences ✓ Parrainage, mentoring ✓ Conseil de carrière ✓ Procédures d'intégration 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entretien de suivi et d'évaluation des carrières
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de relève ✓ Carte des emplois ✓ Référentiel des métiers ✓ Charte de mobilité ✓ Gestion des emplois repères 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comité de carrière ✓ Bourse d'emplois 	

Tableau n°1 : Typologie des outils de gestion de carrière
(adapté de Guérin et Wils, 1992)

2- Mobilité

Les carrières « nomades » ou « sans frontières » ne concernent qu'une minorité de personnes et ne sont pas près de détrôner partout les carrières traditionnelles, La gestion de la mobilité professionnelle représente donc aujourd'hui à la fois un « nouveau défi » pour les entreprises, et elle est au centre des préoccupations de nombreux chercheurs en gestion des ressources humaines.

2.1- Les différents enjeux liés à la mobilité

Avoir un capital humain qui s'adapte aux différentes évolutions de l'environnement est un atout pour les organisations. La mobilité professionnelle permet cette adaptation. Elle « développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir » (Mignonac, 2001)⁷.

Dans un environnement où les structures organisationnelles s'aplatissent, le modèle de la carrière ne se limite plus à une progression verticale mais s'étend à une évolution multidirectionnelle, qui prend toutes les formes de mobilité. Celle-ci permet de :

- ✓ renforcer la fidélisation des salariés envers l'entreprise. La mobilité intra-organisationnelle offre un moyen de contribuer au renforcement de leur attachement, au moment où le contrat psychologique semble évoluer vers un détachement des cadres par rapport à leur organisation
- ✓ développer la flexibilité de l'organisation par rapport aux variations de ses marchés, et ce grâce à la polyvalence qu'elle offre.
- ✓ favoriser la motivation des employés. L'absence de mobilité qui se traduit généralement par un plafonnement de carrière, entraîne souvent une baisse de satisfaction liée non seulement à la limitation

⁷ « Les défis de la mobilité », le Monde, Mars 2001, n° 1483 ;

des augmentations de rémunération, mais aussi au processus psychologique lié à la perte de symboles de succès, d'autorité et de reconnaissance.

2.2- Les définitions de la mobilité

La mobilité professionnelle est considérée, dans la littérature en gestion des ressources humaines, comme un changement d'entreprise ou d'établissement ou, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle.

Au delà de cette définition générale de la mobilité, certains auteurs prennent en compte les attributions ou les rôles organisationnels confiés aux individus. Ainsi la mobilité peut se définir comme « les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre » (Vardi, 1980). D'autres auteurs considèrent même les changements dans les attributions liées à l'emploi, et qui n'impliquent pas nécessairement un changement d'emploi, comme une forme de mobilité. La mesure de la mobilité repose alors sur des bases plus subjectives liées à l'appréciation du rôle organisationnel de la personne.

2.3- Les différentes formes de mobilité

La plupart des auteurs considèrent différentes formes de mobilité : la mobilité ne se limite pas seulement aux mouvements verticaux (vers le haut ou vers le bas de la hiérarchie), mais elle correspond également à des mouvements horizontaux, qui se traduisent par des changements de poste sans évolution hiérarchique. Les trois formes de mobilité (verticale, géographique et fonctionnelle) ne s'excluent pas. S'ajoutent à ces trois catégories, les mobilités de reconversion, qui constituent des ruptures relativement radicales par rapport au reste de la carrière.

3- L'évaluation des performances

L'appréciation ou l'évaluation formalisée sur des critères explicites fixés à l'avance et reposant sur l'atteinte d'objectifs, est une invention du management américain du début des années 60, invention importée en France à partir de mai 68 dans le cadre de la Direction par Objectifs.

3.1- Définition des concepts.

▪ Le terme de performance sous entend des notions dont le sens est très contextuel. En reprenant l'article de Bourguignon (1996)⁸, la performance s'articule autour de trois sens primaires :

- Un succès. De ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre.

- Le résultat d'une action. Dans cette logique, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ».

- Une action. Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat.

▪ L'évaluation, quant à elle, consiste en l'ensemble des dispositifs dont la finalité première est de porter un jugement sur la « valeur d'un objet ».

3.2- Plusieurs approches possibles

Le choix en matière des pratiques d'évaluation des performances peut être fait en fonction de plusieurs approches :

- orientation performance ou orientation dialogue ;
- liaison performance rémunération ou priorité donnée au développement ;

⁸ Cité par

- outil destiné à stimuler la réflexion, le dialogue, la remise en question, ou au contraire à être très simple ;
- outils destiné à amener le management à prendre ses responsabilités, ou à affirmer son pouvoir.

Les principales divergences entre ces différentes approches se retrouvent donc sur le point suivant: faut-il mettre la priorité sur la liaison avec la rémunération, ou sur le développement des collaborateurs? La réponse à cette question trouve ses références dans le système de valeurs de l'entreprise et dans la culture qu'elle souhaite développer.

3.3- L'approche rémunération ou l'approche développement?

Les tenants de l'une ou de l'autre de ces approches appuient leur argumentation essentiellement sur l'impact de la démarche sur la rémunération. Les premiers considèrent que la rémunération permet d'accroître les performances, ou en tous cas de les orienter dans le sens souhaité par la Direction. Ils voient aussi dans cette démarche un outil de motivation et de gestion des coûts (plus de performances, moins de dépenses).

Les autres pensent que la rémunération variable n'a aucun impact sur la motivation. Au contraire, ils pensent qu'elle conduise à des coûts plus élevés et à des mentalités de « mercenaires », donc qu'elle est finalement improductive. Il faut donc créer un environnement favorable à l'épanouissement individuel pour que le collaborateur puisse donner le maximum de son potentiel.

L'impact de la rémunération

Toute entreprise souhaitant appliquer une politique de rémunération au mérite, avec part variable ou non, il est indispensable qu'elle le fasse de manière adéquate, donc qu'elle mette en place des outils objectifs permettant de définir la performance attendue et d'évaluer l'écart entre les résultats et les attentes. Et c'est là que réside certainement la plus grande difficulté de l'approche.

La dimension développement

Cette dimension de plus en plus présente dans l'évaluation des performances se matérialise par la mise en place d'un certain nombre d'actions de formation, de développement (coaching, tutorat) ou de mobilité en correction des écart de performances relevés lors de l'évaluation. Elle sert aussi de base à la mise en évidence du projet professionnel de chacun, et à l'examen de la manière dont ce projet peut être intégré dans le projet global de l'entreprise.

3.4- L'objectif, élément de base

Une évaluation des performances présuppose une définition préalable des responsabilités et des objectifs, que ceux-ci s'inscrivent dans une démarche « top-down » ou dans un contexte responsabilisant le collaborateur. Dans ce but, il est important que le collaborateur soit associé à la démarche, pour que les responsabilités et les objectifs soient les leurs. Des objectifs acceptés permettront d'évaluer clairement l'écart de performance entre les objectifs et les réalisations concrètes, et d'en tirer des enseignements précis sur le plan d'action à mettre en œuvre.

3.5- Entretien, l'outil de référence.

L'évaluation des performances est étroitement liée à la pratique des entretiens annuels. Pendant plusieurs années, on a considéré que le seul but de l'entretien d'évaluation consistait à communiquer au collaborateur « l'opinion » de son manager par rapport à ses forces et ses faiblesses. Aujourd'hui et dans le cadre d'une nouvelle conception de l'entretien d'évaluation, celui-ci devrait répondre à un certain nombre d'objectifs:

- Une meilleure appréciation par les managers des attitudes, des compétences et des problèmes de leurs collaborateurs ;
- Une clarification des attributions et des responsabilités attendues ;

- Un examen approfondi des causes organisationnelles et individuelles des problèmes de rendement ou d'efficacité rencontrés ;
- L'élaboration conjointe des objectifs ;
- Etablissement d'une série d'action devant aider le collaborateur dans l'accomplissement de ses responsabilités.

3.6- Difficultés de mise en oeuvre

Si de nombreux chercheurs et praticiens s'accordent pour reconnaître la nécessité et les intérêts de l'appréciation, de nombreuses études font état des difficultés et d'insatisfaction liées à l'outil et à la relation apprécié – appréciateur.

La principale source des difficultés renvoie à l'outil d'évaluation : « plusieurs acteurs ont vocation à évaluer, le degré de formalisation du support peut varier et la périodicité à adopter ne s'impose pas comme une évidence » (Thévenet, 1992)⁹. Le positionnement de l'outil au sein du système de GRH est aussi un facteur pour rendre compte des difficultés : souvent l'évaluateur n'a pas d'influence réelle dans les domaines qui intéressent son collaborateur.

Une deuxième source des difficultés rencontrées réside dans « les relations interpersonnelles » notamment l'obligation pour un manager de juger et éventuellement sanctionner, et le besoin de maintenir un climat favorable au sein de son équipe.

Et enfin le contexte dans lequel se déploie un système d'appréciation conditionne fortement la réussite de ce dernier. Ce contexte comprend le processus d'implantation qui compte souvent plus que le système lui-même, et la culture plus ou moins réceptive.

⁹ Série recherche CERAG N°99-14 – Décembre 1999- Les systèmes d'appréciation entre opérationnalité et controverses

4- Définition de la compétence

‘La notion de compétence désigne non pas une alternative conceptuelle à la qualification, mais une forme sociale nouvelle de qualification’ [Philippe ZARIFIAN¹⁰]. Dans ses travaux, Zarifian met en évidence le passage progressif des postes de travail clairement définis, où l’employé avait pour mission principale d’appliquer des procédures dans un contexte hiérarchique, à des emplois où chacun doit mobiliser son intelligence pour pouvoir gérer des événements.

Pour Guy LE BOTERF¹¹, la compétence est « un savoir agir en situation professionnelle »

La compétence reste tout de même un concept récent dans les entreprises, il est apparu dans les années quatre-vingt au moment où les entreprises se familiarisaient avec le changement organisationnel en s’éloignant des emplois figés et laissant place à la flexibilité.

En effet, le concept de la compétence a été développé au détriment de la notion de qualification inspirée du modèle Taylorien qui renforce la relation ancienneté/rémunération...En outre, la notion ‘Compétence’ oriente la réactivité de l’homme dans son contexte professionnel et affaiblit le lien ancienneté/rémunération pour céder la place aux aptitudes personnelles, connaissances, personnalité.

De ce fait, on assiste donc à un changement managérial qui a des effets sur la rémunération, la gestion de carrière et qui est axé sur les savoirs (savoir, savoir faire et savoir être) et le comportement humain.

¹⁰ La compétence, une approche sociologique, Philippe Zarifian

¹¹ Guy Le Boterf, Serge Barzuchetti et Francine Vincent, Comment manager la qualité de la formation, Ed Organisation, Paris 1992

4.1- La compétence dans les pratiques de gestion.

Démarche « compétences », logique « compétences », gestion des compétences, les formulations ne manquent pas même si elles ne recouvrent pas nécessairement une même signification. En fait, selon (Gilbert 1994)¹², la gestion des compétences progresse par paliers :

- Au premier palier, le vocabulaire a évolué. La formation devient "ingénierie du développement des compétences", la gestion du personnel est rebaptisée "gestion des compétences", mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement.

- le deuxième palier est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine de la gestion des compétences (une appréciation du personnel fondée sur les compétences) sans que la démarche soit articulée à des décisions de gestion ;

- le troisième palier est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique "compétences". On aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation ;

- le quatrième palier est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion (grade, poste). Elle s'étend même à la rémunération des compétences. « C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moindre référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté) ».

¹² Actes du séminaire - Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques

4.2- L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences met en évidence plusieurs aspects positifs dont : orienter l'évolution professionnelle des collaborateurs ainsi que impliquer le management dans le processus d'évaluation.

Nous allons dans un premier temps orienter notre approche sur une définition de Le Boterf ¹³ qui estime que l'évaluation n'est pas une finalité en soi mais se base sur des enjeux majeurs pour l'entreprise, ainsi que pour le client :

- Un enjeu social : celui de la fiabilité et la crédibilité recherchées par le client.
- Un enjeu professionnel : Faire en sorte de toujours améliorer la démarche management et les pratiques professionnelles.
- Un enjeu de management : l'entreprise doit se dresser un bilan efficace de management des Ressources Humaines afin de relever l'écart et rectifier la façon de faire.

Guy Le Boterf précise que – plus la compétence correspond à un savoir faire consistant à appliquer une procédure stricte, plus l'évaluation se rapproche du contrôle ; plus la compétence réelle est de l'ordre du savoir agir, plus l'évaluation consiste à attribuer une valeur et une pertinence à une pratique professionnelle mise en œuvre. L'évaluation gagnera en objectivité si l'attribution de la valeur relève d'un consensus entre plusieurs évaluateurs.

Dans l'évaluation de la compétence, on distingue entre deux catégories de compétences : la compétence requise et la compétence réelle.

¹³ Guy Le Boterf, construire les compétences individuelle et collectives, 3^{ème} édition. Editions d'organisation

La compétence réelle est le fruit d'une distinction singulière de chaque personne et qui l'identifie d'une autre. Néanmoins, la compétence réelle répond à des critères particuliers : de performances et de bonne réalisation qu'exige généralement l'organisation de travail.

4.3- Approches d'évaluation :

Trois entrées sont envisageables pour évaluer les compétences :

L'entrée par les performances :

Il s'agit d'inférer les compétences à partir de l'atteinte des résultats selon certains critères. Cette approche suppose l'existence d'une relation directe entre un résultat observable et une compétence mise en œuvre via un jugement d'efficacité.

L'entrée par les situations professionnelles :

Il y a compétence si le déroulement de l'activité correspond à un ensemble d'exigences professionnelles. Dans ce cas le dispositif d'évaluation se basera une observation guidée au plus près des situations de travail et ce en conformité à des critères ou standards (jugement de conformité).

L'entrée par les ressources :

Elle consiste à s'assurer que les personnes possèdent bien les connaissances, les capacités...qui sont nécessaires aux situations professionnelles de l'emploi.

Synthèse :

A la lumière des théories et des approches évoquées jusque-là, nous pouvons retenir que :

- La théorie des carrières a connu durant les cinquante dernières années une véritable révolution passant de la conception d'une carrière essentiellement organisationnelle, linéaire, ascensionnelle à une carrière individuelle, trans- et extra- organisationnelle, gérée par les individus eux-mêmes. Prenant en compte l'ensemble de ces éléments théoriques, nous pouvons retenir que si les carrières aujourd'hui dites nouvelles, peuvent être nomades ou protéennes, les carrières organisationnelles existent toujours, sous une nouvelle forme qu'il nous semble particulièrement intéressant d'approcher. Le cadre conceptuel d'analyse des carrières que nous pouvons retenir, s'inscrit plutôt dans une posture favorisant l'analyse de la carrière comme un ensemble d'interactions entre comportements et structures ou, pour le dire autrement, comme un « point de rencontre » (Guérin et Wils, 1993) entre individus et organisations liés par une relation d'emploi placée dans un contexte social donné.
- Le système d'évaluation constitue un outil de toute politique de gestion de ressources humaines moderne et évolutive. Mais l'écart reste toujours grand entre les attentes par rapport au système et la réalité de sa mise en place. Il peut être même source d'effets pervers pour l'organisation : reste à le définir de manière cohérente et intégrés par rapport aux autres outils RH.
- Le développement et la gestion de la mobilité sont des moyens nécessaires à la gestion des carrières.

II- Les pratiques de gestion RH au sein de Maroc Télécom

1- Maroc Télécom, structure et missions

Leader national, Maroc Télécom (Itissalat Al Maghrib) a profondément façonné le paysage des télécommunications marocaines et son histoire est indissociable de celle de la modernisation des infrastructures des Royaume.

Organisé en Directions Générales et Régionales autour de ses métiers et services (voir annexe 1), Maroc Télécom regroupe d'une part des activités opérationnelles Mobile, Fixe et Internet et, d'autre part, des fonctions supports, Réseaux et Administratif et financier. A cette structure s'ajoutent d'autres structures chargées des Ressources Humaines, de la Réglementation de la Communication et du Développement à l'international, de l'Organisation et de la Qualité et des Affaires Juridiques et Corporate.

Maroc Télécom est décentralisée avec 8 Directions Régionales (Rabat, Casablanca, Marrakech, Agadir, Settat, Fès, Tanger et Oujda) disposant chacune de structures opérationnelles et de fonction supports propres leur permettant d'être réactives et plus autonomes sur le terrain.

Pour la distribution de ses services et produits, Maroc Télécom dispose d'un réseau de distribution étendu avec un réseau direct de 277 agences.

La direction des ressources humaines a des structures fonctionnelles implantées au sein des différents pôles et directions régionales.

2- Quelques données chiffrée du TBRH Janvier 2007

Répartition des effectifs de MT par domaine d'activité et par catégorie

Production	Gestion Administrative	Support	Offres Clients	Systèmes d'information	Encadrement (Management)
7613	3519	3141	4846	607	2264
11203					
Non cadres			Cadres		
8745			2458		

- ✓ Taux d'encadrement : 22%
- ✓ Age Moyen : 41,83 ans
- ✓ Ancienneté moyenne : 15,7 années

3- Les fondements du management des ressources humaines au sein de MT

Le capital humain est au cœur de la stratégie de développement de Maroc Télécom. Confrontée à la concurrence, à des mutations accélérées et à des pressions accrues sur sa compétitivité, l'entreprise se voit obligée de capitaliser sur ses hommes et mettre en place une politique de gestion des ressources humaines dynamique et innovante.

Dans ce contexte, un vaste chantier de modernisation de sa gestion des ressources humaines est lancé depuis 2002 et dont les principales orientations sont :

- ✚ La reconnaissance des compétences
- ✚ La rétribution des performances

Ces deux approches ont été accompagnées par une « politique de mobilité » qui met en adéquation les besoins du Management et les attentes du personnel.

3.1- Classification des emplois (annexe 2) :

Les emplois de Maroc Télécom sont répertoriés par domaine d'activité et par catégorie:

- Domaines : 7 domaines sont identifiés (Support, Production, Gestion Administration, Offre Client, Système d'information, Encadrement, et Management de Projet)
- Catégorie : on distingue (exécution, exécution principale, maîtrise, maîtrise principale, cadre, cadre supérieur)

Cette classification est complétée par le référentiel des emplois qui décrit toutes les responsabilités et les activités principales rattachées à chaque emploi (annexe 3).

3.2- Système d'évaluation :

Le système d'évaluation des performances de MT a été mis en place par MT en 2002 pour la population des managers avant qu'il soit généralisé à tous les collaborateurs en 2003. Il est basé sur un entretien annuel (entretien annuel de progrès : EAP, annexe 4) organisé entre le collaborateur et son manager. L'objectif de l'évaluation est d'apprécier en priorité l'atteinte des objectifs fixés ainsi que de formuler les objectifs de l'année suivante. Il traite également de besoins éventuels en de formation pour une meilleure maîtrise de l'emploi ou pour une éventuelle mobilité.

3.3- Gestion des compétences :

MT s'est inscrite, à partir de 2004, dans une logique de développement des compétences avec la mise en place de du projet MassaRH. Ce projet vient compléter les outils déjà mis en place.

Les objectifs escomptés s'articulent autour de :

- ✚ Permettre une bonne adéquation des compétences aux besoins et aux évolutions de l'entreprise.
- ✚ Apporter aux managers une meilleure connaissance de leurs ressources humaines.
- ✚ Optimiser les conditions de mobilité et de recrutement.
- ✚ Définir les actions d'accompagnement et de formation individuelles nécessaires à la maîtrise de l'emploi et au développement de compétences.

La mise en place du projet de développement des compétences a permis

- ✚ La construction du référentiel des compétences (annexe 5) structuré autour de deux volets :
 - Des compétences communes de type savoir être
 - Des compétences spécifiques de type connaissance et savoir faire
- ✚ L'élaboration d'une fiche de compétence par emploi décrivant pour chacun le niveau de compétences requis pour tenir l'emploi (annexe 6).
- ✚ La mise en place d'un support d'entretien de développement de compétences permettant au manager de d'apprécier le niveau de compétences mis en œuvre par son collaborateur et de mettre en place des actions de développement de compétences.

Cette gestion s'est concrétisée par l'entretien de développement de compétences (EDC, annexe 7) réalisé chaque 2ans.

Supprimé :

Dans le même sens, la gestion par les compétences a permis l'élaboration des parcours professionnels définissant l'enchaînement d'emplois qu'un collaborateur peut successivement occuper au cours de sa carrière.

3.4- Mobilité (annexe 8) :

Une nouvelle politique de mobilité a été mise en place. Celle-ci favorise l'évolution professionnelle, en prenant en compte les souhaits et les compétences des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Désormais, tous les collaborateurs sont informés des postes à pourvoir et peuvent se porter candidat.

L'adéquation du postulant au poste proposé est appréciée moyennant un entretien conduit par le chargé de mobilité, le responsable ressources humaines.

Méthodologie de recherche :

Conceptualisation de la problématique

L'objectif général de notre recherche est de répondre à la question suivante :

Comment intégrer les résultats des différents outils de la gestion RH existants à MT afin qu'ils contribuent efficacement à la gestion des carrières de ses collaborateurs.

Il s'agit en fait d'explorer un concept qui est la gestion des carrières et d'évaluer la fiabilité des outils de gestion RH en place à MT. Ce qui détermine le choix de la méthode utilisée :

Démarche générale :

Le dispositif méthodologique de cette recherche est appuyé sur deux éléments :

- ✚ D'abord une étude des documents internes de MT relatifs au système d'appréciation des performances, au développement des compétences, à la procédure de mobilité.
- ✚ Ensuite, une enquête basée sur une approche qualitative reposant sur des entretiens individuels semi-directifs. Notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif, car c'est le mode de recueil qui permet à la fois d'aborder des thèmes précis qui résultent de notre analyse de la littérature, tout en laissant aux interviewés la possibilité de s'exprimer dans un cadre non directif.

Guide d'entretien (annexe 9) :

Il est structuré autour de 29 questions elles même regroupées en thématiques :

- ✚ Conception de carrière
- ✚ Evaluation des performances
- ✚ Le système de mobilité
- ✚ Le développement des compétences

Cible :

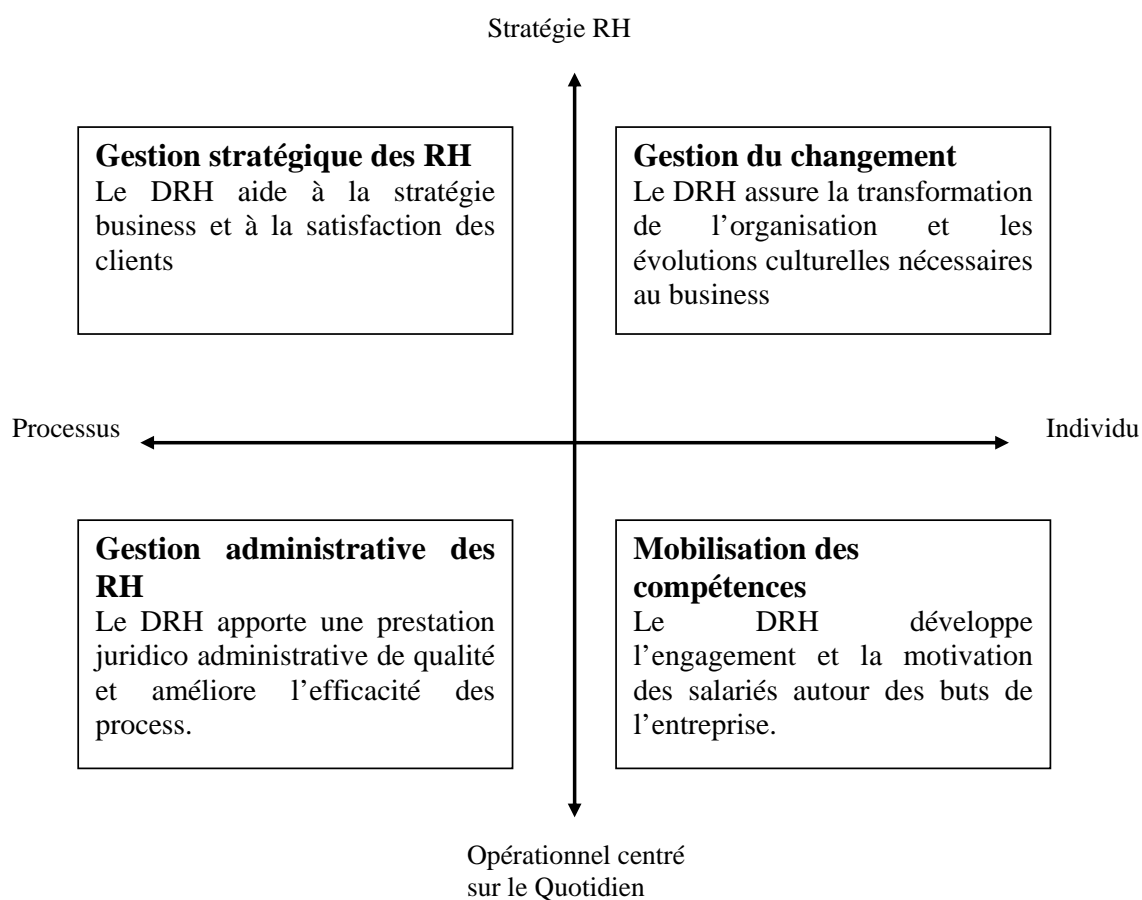
Nous devons préciser que notre échantillon a été constitué non pas dans la perspective d'obtenir une représentativité au sens statistique du terme, mais plutôt d'obtenir la diversité, la richesse et la qualité du contenu.

Les cadres interviewés peuvent être considérés comme cadres moyens et supérieurs intervenant dans plusieurs domaines : audit, communication, ressources humaines, marketing, finance.....).

Positionnement de la politique RH de MT

Modèle d'analyse :

Notre modèle de référence pour positionner la politique RH de MT est celui de Dave Ulrich. Dans ce modèle, D. Ulrich aspire à une fonction RH qui se positionne de manière proactive en accompagnement et en facilitateur du « Business » de l'entreprise plus qu'en expert technique des tâches RH administratives.



De l'Onpt à Maroc Telecom : La nouvelle problématique de la gestion RH...

Le passage d'un statut d'administration publique avec monopole à une entreprise de droit privé évoluant dans un secteur concurrentiel est sûrement l'un des changements les plus délicats que l'on puisse rencontrer sur le plan de la gestion des ressources humaines (GRH). A partir du moment où MT a perdu son statut d'administration, plusieurs réformes ont visé à instaurer dans l'organisation une véritable politique de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte de mutations accélérées ou :

- ✚ Il fallait transformer une administration des PTT en une entreprise privée:
 - ✓ Comment faire évoluer la gestion du personnel administratif de droit public devenu salarié de droit privé dans une entreprise opérant dans un secteur en pleine mutation

- ✚ Et faire face à l'évolution rapide des technologies :
 - ✓ Une génération technologique qui durait auparavant 20 ans, ne dure plus aujourd'hui que de 3 à 5 ans. Une telle évolution doit être accompagnée par une gestion des compétences rigoureuse pour être en phase avec le marché technologique.

D'où le choix des axes stratégiques RH de MT.

Axes stratégiques RH de MT :

Si l'on considère les ressources humaines comme un actif de l'entreprise au même titre que ses capitaux, il convient alors de les faire croître et fructifier.

C'est ainsi que MT s'est engagée dans un processus de modernisation dans le but de promouvoir une politique ressources humaines fondée sur la performance et le développement des compétences.

Les axes stratégiques qui se dégagent de la lecture de l'énoncé de la politique RH de MT sont principalement

- ✚ Rémunérer les performances à travers l'entretien annuel de progrès
- ✚ Améliorer les compétences par la formation, les programmes de coaching et le système de mobilité

La réforme RH de MT s'est faite progressivement

2001 – 2006 : Période des réformes de la gestion des RH

Instauration de la notion d'emploi. L'outil : la Classification

La classification a permis de structurer l'emploi au sein de Maroc Telecom. Il existait de nombreuses appellations qui recouvraient parfois les mêmes emplois. Un travail de clarification et d'harmonisation a donc été nécessaire pour avoir une vision précise des emplois et de leur contenu.

Une culture d'évaluation des compétences et des performances qui se consolide

L'Entretien Annuel de Performance (EAP) a été mis en place en 2002 afin de développer une culture axée sur le dialogue et l'échange entre le collaborateur et son manager.

Le déploiement du projet MassaRH vient compléter ces outils. Il permet au manager et aux collaborateurs lors d'un nouvel entretien :

- ✚ D'évaluer les compétences mises en œuvres par chacun des collaborateurs par rapport aux compétences requises pour tenir leur emploi
- ✚ De définir des actions de progrès incitant ainsi le manager à prendre une part plus active dans le développement de ses collaborateurs.

Passage d'une rémunération basée sur le traitement indiciaire échelonné et planifié à une rémunération individualisée

Celle-ci a pour objectifs de:

- ✓ Valoriser la maîtrise de l'emploi
- ✓ Reconnaître la performance
- ✓ Adapter le mode de rémunération à la réalité du marché

Aussi, il a été question de simplifier de la structure de la rémunération (de 25 à 7 éléments salariaux) et d'introduire la prime variable qui a été indexée sur le salaire individuel du collaborateur et sur le niveau d'atteinte des objectifs évalués lors de l'EAP.

Un système de commissionnement de la force de vente a également été mis en place en 2005.

Une gestion individualisée des Hauts Potentiels et des Compétences Sensibles est en gestation

Lancement en 2004 d'un programme « HP » destiné à :

- ✓ Attirer, motiver et fidéliser les meilleures ressources
- ✓ Construire les organigrammes de succession (Anticiper les départs éventuels).

Des plans de développement sont en cours de finalisation :

- ✓ Deux cabinet externes ont évalué nos collaborateurs identifiés HP (Corporate, Confirmé et Junior),

- ✓ L'exploitation de ces évaluations individuelles permettra de bâtir des plans de développement individuels et d'alimenter les organigrammes de succession.

Il est clair qu'on est en présence d'une gestion RH qui reste toujours orienté sur le volet opérationnel. L'héritage administratif n'est pas totalement absorbé par la culture de l'entreprise privée. Mais plusieurs programmes de modernisation sont lancés permettant à chacun de mobiliser ses compétences et de les développer.

Analyse des outils de gestion RH à MT

Les instruments d'une gestion dynamique des carrières existent à MT. Il s'articule autour de l'évaluation annuelle des performances, des offres de mobilité et de la gestion des compétences

L'évaluation annuelle :

A sa première campagne en 2002, l'EAP avait des objectifs plus élargie que l'évaluation pure et simple des objectifs de chacun et la fixation de ceux de l'année suivante. En fait, dans la première version support, il a été question même d'identifier les besoins de formation l'évalué et de tenir compte de ses souhaits de mobilité.

Cette logique a été abandonnée en 2004. Les raisons avancées sont d'ordres organisationnels car il était difficile de gérer les souhaits de mobilité de 12000 collaborateurs dès lors que ça se traduit en terme d'attentes pour le personnel.

La mobilité

Les offres actuelles de mobilité concernent en premier lieu la famille offre client et les offres en expatriation avec l'acquisition des différentes filiales à l'échelle africaine. Il faut dire que la gestion de mobilité se fait au jour le jour sans aucune vision ou politique globale.

La gestion des compétences

Initiée en 2004 par la démarche de certification ISO 9001, celle-ci continue d'être gérée en mode projet et le chantier reste toujours ouvert. La gestion des compétences ne prend pas pleinement sa place dans la GRH de MT.

Le premier exercice d'évaluation des compétences s'est déroulé en 2005, il a concerné tout le personnel de MT.

Globalement cet exercice a servi surtout à la mise à jour du référentiel des compétences et l'élaboration des parcours professionnels

L'exploitation des EDC 2005, s'est avérée lourde en termes de ressources et de temps à allouer.

D'où les choix suivants pour la prochaine campagne 2007 :

- ✓ Le cycle EDC est fixé à 2 ans au lieu d'un an. Ce qui permettra d'assurer un suivi rigoureux et efficace des différents plans qui seront élaborés suite à l'évaluation, notamment les plans de progrès individuels
- ✓ Le périmètre de l'EDC 2007 portera sur des emplois dits critiques étant donné leur impact direct sur la satisfaction du client. Le choix a porté sur 28 emplois avec un effectif total de 4238.

Ci-dessous une analyse comparative des différents outils RH en termes d'objectifs, des évaluateurs, des conditions d'évaluation, des enjeux, de la périodicité, des résultats et des critères d'évaluation.

L'objectif de cette analyse est de rapprocher les différents outils l'un par rapport dans une logique d'optimisation de l'utilisation de chacun de ces outils.

Tableau d'analyse comparative des outils : EAP, EDC et MOBILITE

	EAP	EDC	MOBILITE
<i>Enoncé des objectifs de l'outil</i>	Il permet d'évaluer les réalisations de l'année passée, de fixer les objectifs individuels pour que chacun comprenne sa contribution aux résultats de l'entreprise. L'entretien annuel est également un moment privilégié d'échange sur les aspirations du collaborateur, ses souhaits d'évolution et les moyens à mettre en œuvre pour les accompagner.	Il vise l'adaptation professionnelle des collaborateurs à leur emploi, mais aussi leur développement au travers de parcours professionnels adaptés à leur évolution et à celle de l'entreprise.	Elle est à la base de l'évolution des carrières des collaborateurs et encourage l'esprit d'initiative. Elle permet en effet à nos collaborateurs de capitaliser sur leur expérience et de développer de nouvelles compétences.
<i>Qui évalue</i>	Manager direct	Manager direct	Jury RH Jury management opérationnel

<i>Dans quelles conditions:</i>	Entretien	Entretien	Entretien
<i>Périodicité</i>	Annuel	A partir de 2007, les EDC se dérouleront tous les 2ans	En fonction des besoins
<i>Quel est le résultat de l'évaluation</i>	Prime annuelle de performance	Plan d'action pour la formation, coaching, et l'encadrement de proximité	Avis favorable pour le changement d'emploi
<i>Quels sont les enjeux de l'évaluation</i>	Pas d'incidence sur la carrière. Actuellement, le seul enjeu est d'ordre financier.	Pas d'incidence sur la carrière, mais il est en relation avec le plan de formation et éventuellement les programmes de coaching.	selon les cas une évolution horizontale ou verticale accompagnée éventuellement d'un changement de niveau de rémunération
<i>Les critères d'évaluation</i>	Maîtrise de l'emploi réalisation des objectifs	Compétences communes et spécifiques de l'emploi occupé	Compétences communes et spécifiques du poste à pourvoir

Les blocages à une gestion plus dynamique des carrières

Les instruments d'une gestion de carrière existent à MT. Ils articulent essentiellement autour sur l'évaluation des performances, le développement des compétences et la mobilité.

Evaluation, entretien sont les mots clés de chacune de ces démarches. Si les finalités ne sont pas les mêmes (atteinte des objectifs, maîtrise de l'emploi, adéquation par rapport à un emploi cible) elles sont avant tout le résultat d'un acte évaluation qui porte sur une composante quelconque d'un principal sujet qui est le collaborateur et dont la finalité principal est le développement professionnel du personnel.

La lecture du tableau ci-dessus fait ressortir plusieurs points en commun entre ces différents instruments de GRH, notamment par rapport :

- ✓ Au mode d'évaluation, en exclusivité un entretien direct
- ✓ A l'évaluateur, il s'agit du manager direct que ce soit pour l'EAP et l'EDC. La mobilité fait appel à d'autres instances. L'enjeu n'étant pas le même.

Aussi, les performances et les compétences des collaborateurs lorsqu'elles sont « réellement » évaluées, ne constituent pas un facteur discriminant pour leur progression de carrière.

L'interaction entre les différents outils est pratiquement absente voir inexistante. Si ces outils susceptibles d'être employés pour gérer les carrières des différentes populations du personnel de MT existent, l'usage qui en est fait limite leur efficacité et favorise les mécanismes de gestion peu efficace.

La conjugaison des différents constats cités ci-dessus conduit à un blocage du système de gestion de carrière, qui devrait pourtant permettre de récompenser les

compétences individuelles, qui sont actuellement peu valorisés dans le déroulement de leur carrière, au profit du critère d'ancienneté.

Ces insuffisances, qui s'expliquent en partie par des facteurs conjoncturels, tiennent aussi à des dysfonctionnements structurels.

Facteurs conjoncturels :

Le passage d'un statut d'administration publique avec monopole à une entreprise de droit privé évoluant dans un secteur concurrentiel est sûrement l'un des changements les plus délicats que l'on puisse rencontrer sur le plan de la gestion des ressources humaines (GRH). Il est vrai que ce changement a été plus ou moins géré par MT notamment sur le plan organisationnel, mais en terme de gestion des ressources humaines, il se trouve que le chantier de modernisation est toujours ouvert.

Facteurs structurels :

Sur ce volet on remet en cause le mode de fonctionnement des instances de gestion RH, l'absence de gestion de proximité et l'insuffisante professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

L'efficacité d'une politique de ressources humaines est d'avantage fonction de la cohérence existant entre ses composantes (recrutement, formation, appréciation, mobilité..) que de la qualité de chacune d'elles prises isolément.

Présentation et analyse des résultats

Description de l'échantillon

20 entretiens ont été menés auprès de cadres hommes et femmes, intervenant dans plusieurs domaines : audit, communication, ressources humaines, marketing, finance.....).

Répartition par tranches d'âge

Tranches d'âge	21- 30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans
Effectif interviewé	4	11	5	0

Les entretiens se sont majoritairement déroulés sur le lieu d'exercice des interviewés, ils ont duré en moyenne 45 minutes, et ont fait l'objet d'une retranscription sur traitement de texte.

Méthode d'analyse

Le recours à une analyse des données qualitatives assistée par ordinateur est apparu particulièrement adaptée au contexte de notre recherche.

A l'aide du logiciel SPHINX, après avoir procédé à la lecture flottante du corpus constitué de nos 20 entretiens, nous avons procédé à un codage des différentes questions de notre guide d'entretien puis à leur thématization (regroupement des questions par thème).

Résultats de l'analyse des guides d'entretien

Conception de carrière

Selon le discours tenu par nos interviewés, la notion de carrière semble converger vers une évolution professionnelle accompagnée par l'acquisition de nouvelles compétences. Cette évolution doit être traduite par une nouvelle rémunération.

Extrait des réponses :

<i>"La carrière c'est le parcours professionnel d'une personne, ce parcours se veut évolutif et permet à ladite personne de développer les compétences acquises et d'en acquérir de nouvelles dans un esprit d'épanouissement".</i>
<i>"La carrière consiste à assurer le suivi des affectations d'un salarié au sein de l'entreprise. C'est une succession de positions occupées par une personne au cours de sa vie professionnelle".</i>
<i>"Le fait d'acquérir des compétences professionnelles de façon régulière et permanente"</i>
<i>"un changement successif des emplois permettant de développer mon potentiel"</i>
<i>"une évolution de type horizontale ou verticale accompagnée d'un changement de rémunération"</i>
<i>"une évolution dans une structure au niveau horizontale ou verticale pour élargir mes compétences"</i>
<i>"une évolution permettant un apprentissage de nouvelles compétences"</i>
<i>"une évolution professionnelle dans le sens d'acquérir de nouvelles compétences et de développer de nouvelles expériences"</i>

Les répondants semblent être conscients de l'existence des modalités de gestion de carrière à MT, cependant, on notera que cette gestion de carrière est à ses débuts étant donné que c'est un nouveau chantier qui vient couronner les efforts de modernisation de gestion des ressources humaines suite au passage de la culture d'administration à celle d'une entreprise privée. Ce qui explique le manque de visibilité exprimé par l'ensemble des interviewés.

Extrait des réponses :

"Dans notre entreprise, la gestion de carrière est une nouvelle notion qui vient d'être introduite, de ce fait elle n'est pas assez développée et ne permet que peu voire aucune évolution de carrière"

"En mettant en place des outils : mobilité/classification/Entretien de développement des compétences"

"Pas de visibilité et clientélisme dans l'octroi des postes de responsabilité"

"L'entreprise a mis en place un ensemble d'outils de gestion de carrière, à savoir : l'entretien d'appréciation des compétences, l'entretien de développement des compétences, la mobilité...L'ensemble des outils cités ci-dessus contribueront à la gestion de carrière de chaque collaborateur si seulement si ils sont bien utilisés et bien maîtrisés par les managers, les collaborateurs et la DRH aussi"

Par ailleurs la DRH est désignée comme étant acteur principal de la gestion des carrières à côté du manager et de l'individu lui-même. 75% des répondants positionnent la DRH comme responsable de leur gestion des carrières. Cette attitude confirme les fortes attentes du personnel, habitué jusqu'au aujourd'hui à une gestion passive de carrière et aux systèmes d'évolutions administratifs (tableau d'avancement des échelles), vis-à-vis de la DRH.

Système d'évaluation des performances

Ce qui semble émerger de la lecture des guides d'entretien c'est un doute généralisé sur l'équité du système d'évaluation en vigueur chez MT. Si les répondants reconnaissent au système lui-même son intérêt de part le formalisme de l'outil et l'objectivité et la clarté des critères retenus, ils contestent son utilisation. Celle-ci est taxée de beaucoup de subjectivité.

Extrait des réponses :

"La méthodologie diffère d'un manager à un autre, l'entretien est très subjectif Les relations personnelles influencent énormément les résultats des entretiens"
"La hiérarchie ne peut pas ou ne doit pas dépasser des niveaux d'évaluation fixés par la DRH et la direction générale"
"L'entretien devient une simple formalité routinière de fin d'année surtout avec l'existence des quotas"
"Le manager se trouve subjectif dans son évaluation du fait des contraintes posées par les RH"
"Une subjectivité très présente lors de l'entretien"
"Il y a des quotas posés par les RH à ne pas dépasser. De ce fait, la manager est contraint de respecter ces quotas"

La périodicité et le support d'évaluation semblent convenir à leurs attentes. Par contre, l'entretien (en particulier son déroulement) et les résultats de l'évaluation sont peu appréciés.

Le dispositif de l'entretien (si jamais entretien il y'a) ne semble pas répondre aux différentes attentes du personnel, car il se trouve qu'il est surtout orienté vers les objectifs sans offrir l'opportunité d'un échange autour des objectifs professionnels de chacun. L'ensemble des interviewés préfère que l'entretien d'évaluation intègre le développement professionnel de chacun notamment par la formation et l'évolution de carrière.

Extrait des réponses :

"Echanger avec le manager sur les réalisations de l'année écoulée, les conditions de travail, des faits essentiels, des réussites et difficultés de l'année, des faits significatifs, des situations, des conditions particulières. Fixer les objectifs de l'année suivante en discutant des conditions de réalisation, des contrats de progrès, des remarques et suggestions"

"A côté de l'évaluation des objectifs une vision sur le plan de carrière"

"Un échange franc sur les possibilités d'évolution et les difficultés rencontrées pour la réalisation des objectifs"

"Une évaluation objective des résultats atteints et des propositions de formation et des possibilités d'évolution"

"Un dialogue franc sur les possibilités de carrière et les difficultés rencontrées pour la réalisation des objectifs"

Les résultats quant à eux semblent ne pas refléter les efforts réels fournis par les collaborateurs. Certains interviewés déclarent que parfois il est question de « bricoler » l'évaluation individuelle (notation) pour être en adéquation avec le budget/quota fixé par la DRH.

Par ailleurs, le lien entre le système d'évaluation et le système de prime semble poser problème puisque ce dernier est jugé à la fois peu équitable et peu transparent.

La culture d'évaluation, quant à elle, semble être admise par le social. Les interviewés sont unanimes quant à son impact en tant que facteur de motivation, si l'évaluation se passe dans les règles de l'art précisent-ils. Sur le plan professionnel, l'évaluation n'aura de valeur ajoutée que si elle est suivie de plan d'action individuel.

Extrait des réponses :

<i>"A voir la manière avec laquelle les entretiens se déroule actuellement, je vois mal une évolution professionnelle par l'évaluation de performance"</i>
<i>"Si elle donne lieu à un plan d'action individuel pour surmonter les difficultés constatées l'année dernière"</i>
<i>"La réalisation des objectifs renseigne sur l'efficacité professionnelle et sur le potentiel d'évolution"</i>
<i>"Si elle permet de dégager les axes de progrès à mettre en place pour accompagner le collaborateur dans la réalisation des objectifs"</i>
<i>"Si elle permet de m'orienter dans ma carrière"</i>
<i>"Si elle permet de dégager des axes de progrès pour aider dans l'évolution professionnelle"</i>

La mobilité

L'ensemble des interviewés, a exprimé son désaccord envers l'idée de l'objectivité des critères de mobilité d'une part, et de la rigueur de son application d'autre part.

De même, l'équité et la transparence du système sont remises en cause au sein de MT. Selon les répondants, la méritocratie ne serait pas le critère le plus déterminant dans les décisions de mobilité.

Les règles qui gèrent la mobilité sont perçues comme étant peu transparentes et contraignantes (en matière d'ancienneté à respecter pour changer de d'emploi et de classe d'emploi).

Extrait des réponses :

<i>"Il est contraignant en matière de durée à respecter pour changer d'emploi et la classe d'emploi"</i>
<i>"Il se trouve qu'elle est limitée à certains domaines d'activités. Ses règles de gestion sont contraignantes et elles manquent de transparence"</i>
<i>"Les possibilités d'évolution sont limitées"</i>
<i>"Les possibilités d'évolution se trouvent limitées à certains domaines d'activités"</i>

En fait, l'ancienneté revient dans nos entretiens comme critère déterminant dans la mobilité au détriment des compétences.

Par rapport aux opportunités d'évolution qui leur sont offertes, les répondants affirment ne pas avoir de visibilité sur ce point. Par ailleurs, ils semblent globalement prédisposés à changer de fonction/ emploi de préférence dans un autre domaine. Cette tendance est justifiée par le fait que certains domaines d'activités à MT comme le domaine « offre client » sont privilégiés en matière de mobilité plutôt que les autres. De ce fait le système est jugé dans sa globalité comme limité.

Développement des compétences

Le personnel semble conscient que MT a entamé un processus de modernisation de sa gestion ressources humaines. Il en va de même pour la gestion des compétences qui semble promue comme accélérateur de carrière.

Cependant elle est toujours perçue comme un nouveau chantier dont les résultats tardent à se concrétiser. En fait, aucun retour n'a été fait par rapport à la première campagne EDC 2005.

Les attentes par rapport à cet outil concernent, selon les interviewés, une évaluation de leurs compétences avec une mise au point sur les points forts (éventuellement un potentiel à détecter) et les points d'effort. Cette évaluation n'aura de valeur que si elle est suivie d'un plan d'action à réaliser dans des délais impartis.

<i>Développer mes compétences qui me permettront une évolution de carrière</i>
<i>Evaluer mes compétences actuelles par rapport à mon emploi.</i>
<i>Détecter mes points forts et les compétences à développer</i>
<i>Evaluer mes compétences actuelles, identifier les axes de progrès et m'orienter éventuellement vers des possibilités d'évolution en adéquation avec mes compétences.</i>
<i>Faire le point sur mon niveau de compétences et pouvoir échanger sur les possibilités d'évolution</i>
<i>Evaluer mes compétences et définir celles qu'il faut améliorer</i>
<i>Identifier les écarts en terme de compétences et définir des axes de développement en fonction des perspectives d'évolution</i>

Récapitulation des propositions relevées lors des entretiens :

- ✚ Concernant l'EAP, prévoir une mise au point semestrielle pour permettre de se positionner sur les objectifs de l'année et réajuster si nécessaire.
- ✚ Créer des emplois intermédiaires entre les emplois juniors et les postes de responsabilité (par exemple des emplois seniors).
- ✚ Communiquer mieux autour des différents outils et expliquer l'intérêt de chacun pour éviter la confusion entre les objectifs de chaque dispositif.
- ✚ Diversifier l'offre de mobilité pour couvrir tous les domaines d'activité de MT.

Les résultats de l'analyse confirment les constats avancés lors de l'observation et de l'analyse documentaire : l'évolution de carrière ne procure pas de satisfaction significative au personnel.

III-Propositions

Au terme de notre analyse, une proposition des axes d'améliorations s'avère importante pour accompagner la mise en place d'une gestion intégrée des carrières en cohérence avec les différents outils déjà mis en place.

Or notre analyse fait ressortir des problèmes de fonctionnement de chacun de ces outils, d'où les axes suivants :

1- Améliorer les outils de gestion des carrières :

Il s'agit de professionnaliser l'utilisation des outils

Une évaluation plus efficace

La différenciation des carrières en fonction des mérites et des performances est possible si le processus d'évaluation permettant réellement d'apprécier la valeur professionnelle des collaborateurs. À cette fin, diverses mesures doivent être mis en place :

- ✚ Revoir le support d'évaluation et le simplifier (un comité est déjà en place pour étudier le support d'évaluation)
- ✚ Mettre l'accent sur la conduite des entretiens et la fixation des objectifs (dans ce cadre une formation sera dispensée pour consolider la maîtrise des techniques de conduite des entretiens)
- ✚ Impliquer l'encadrement de proximité dans l'acte d'évaluation
- ✚ Communiquer sur les mécanismes d'attribution des primes de rendement en fonction des taux de réalisation des objectifs.

Une rationalisation du processus de la mobilité

Pour pouvoir restituer la gestion de la mobilité dans le cadre plus large de la gestion des carrières, il est essentiel de :

- ✚ Simplifier le processus de mobilité en réduisant les délais de traitement des dossiers.
- ✚ Introduire les éléments d'une logique de marché d'emploi interne (offre et demande de l'emploi), en particulier par le renforcement de la transparence dans la gestion de la mobilité des collaborateurs.
- ✚ Diversifier l'offre de la mobilité actuelle en créant des passages intermédiaires entre les différents domaines d'activités de MT.
- ✚ Elargir les opportunités d'évolution vers les autres domaines, autre que le domaine offre client ou le domaine technique

Il est à noter qu'un travail d'élaboration des parcours professionnels est en cours de validation. Il porte sur la construction des chemins/itinéraires entre les emplois. Ces parcours professionnels donneront aux collaborateurs une plus grande visibilité des perspectives de progression ou d'évolution au sein de l'entreprise.

La notion de parcours professionnels ne sous-entend pas un développement automatique au sein ou en dehors de son domaine d'activité. Par contre, permet à chacun de construire son projet professionnel et développer les compétences nécessaires pour atteindre l'emploi cible.

Concrétisation de la gestion des compétences

Dans ce cadre, il s'agit de disposer d'une vision plus ou moins claire des priorités et des objectifs de la gestion des compétences au sein de MT, c'est-à-dire définir au préalable un certain nombre d'axes politiques qui vont structurer son action.

Il est donc nécessaire, de construire des projets d'acquisition et de développement des compétences articulés à ses objectifs d'évolution et à sa stratégie globale. Quelles compétences maîtrise-t-elle aujourd'hui ? Celles-ci sont-elles bien réparties dans l'entreprise ? Certaines ne sont-elles pas en passe de devenir obsolètes ? etc. Et, dans cette réflexion, la question de la maîtrise des "compétences clé" de l'entreprise revêt une dimension tout à fait stratégique.

Du côté de l'individu, il s'agit de mettre en œuvre des plans de suivi individuels qui seront élaborés suite à l'évaluation des compétences (ECD).

Aussi à ce niveau des choix ont été faits :

La campagne EDC 2007 qui sera lancée au courant du mois de juin portera sur 28 emplois qui présentent un effectif de 4000 personnes. A travers ça, MT a fait le choix d'évaluer la population qui est en contact direct avec le client. Un tel choix s'inscrit dans l'axe stratégique « développer l'image de marque et la relation client.

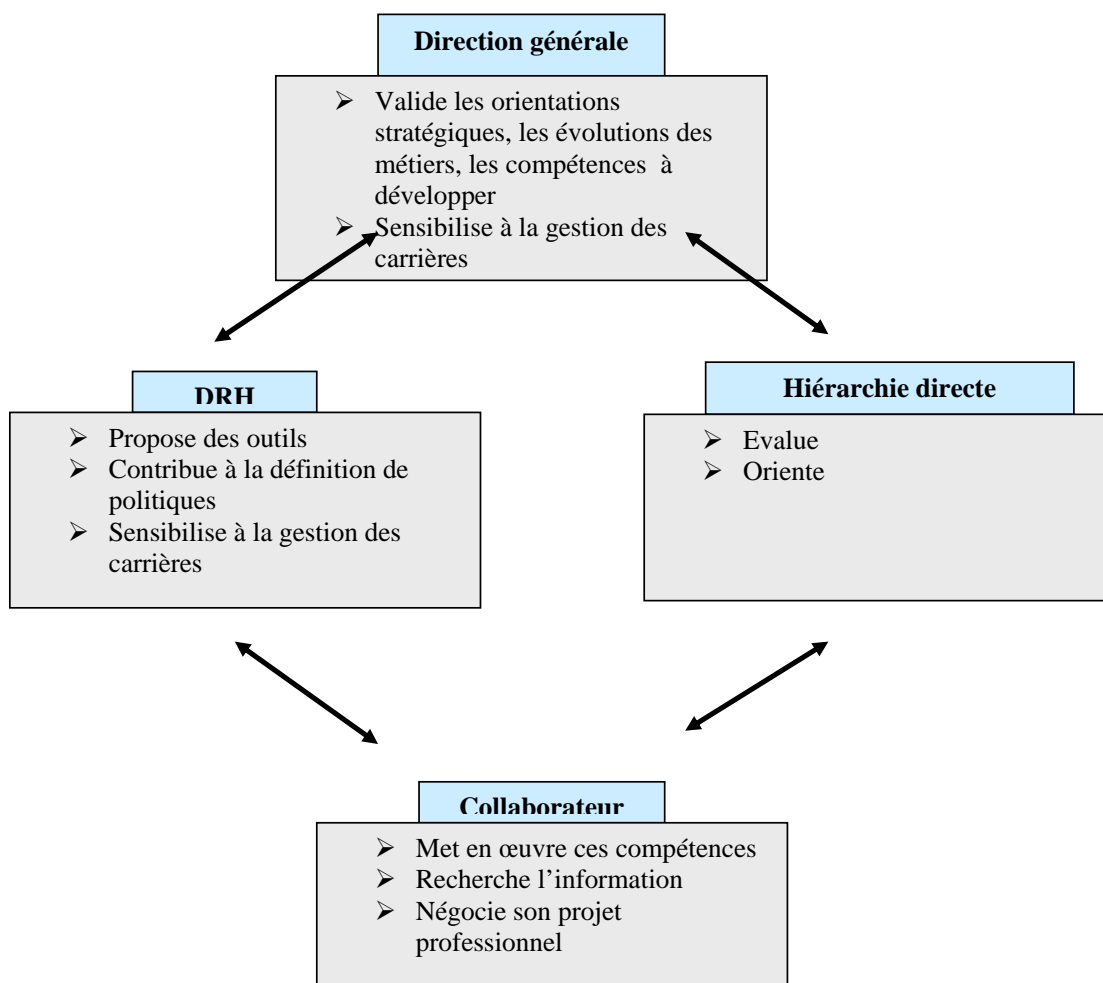
Pour les collaborateurs qui seront pas concernés par l'évaluation, il faut mettre à leur disposition tous les moyens nécessaires leur permettant de faire le point sur leurs compétence et leur fournir éventuellement un conseil sur leur carrière.

2- Configuration de la gestion des carrières :

Nous présenterons dans ce qui suit une démarche générale de la gestion des carrières à MT en terme d'acteurs, d'objectifs, de population cible et de procédure.

Acteurs

Ci-dessous une vision synthétique des rôles des différents acteurs de la gestion des carrières.



Objectifs

Les objectifs de cette démarche seront orientés vers:

- ✚ Une Gestion individualisée de la carrière des cadres.
- ✚ Recherche permanente d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les aspirations des collaborateurs.
- ✚ Elaboration d'un bilan de compétences des cadres pour la réussite d'une éventuelle mobilité fonctionnelle.
- ✚ Elaboration d'un Plan de Relève.
- ✚ Détection des éléments évolutifs et des hauts potentiels pour un meilleur suivi et un accompagnement adéquat.

Population éligible

- ✚ Eléments évolutifs
- ✚ Cadres à potentiels pour différents postes selon les besoins de l'Entreprise
- ✚ Cadres planifiés pour une mobilité selon le Plan de Relève
- ✚ Demande émanant des intéressés ou de leur hiérarchie directe ou à travers le système d'évaluation

CONCLUSION

La mise en œuvre est plus importante que l'outil lui-même

La difficulté de mettre en œuvre une gestion des carrières répondant aux attentes des collaborateurs et aux besoins de l'entreprise n'est pas une problématique nouvelle.

Disposer d'une palette riche d'outils RH ne garantit aucunement leur efficacité. Les obstacles à une utilisation optimale se résument dans des contraintes à la fois managériales et opérationnelles (perception négative des outils, maîtrise insuffisante des techniques d'utilisation. La culture de l'entreprise se présente aussi comme obstacle majeur à l'efficacité des dispositifs RH.

L'outil au service d'une politique cohérente de GRH

La combinaison de ces outils n'est pas toujours aisée. Etablir une cohérence entre les outils de recrutement, de rémunération, de formation.....suppose d'avoir un réel recul sur la fonction RH et de quitter la logique technicienne héritée, jusqu'au aujourd'hui par MT, pour évoluer faire une ossature RH cohérente.

Les propositions présentées dans ce rapport se veulent simples à mettre en place et adaptables au contexte de Maroc Télécom. Elles sont applicables sans modifications substantielles des chantiers déjà ouverts et

entendent demeurer conformes à l'esprit global du dispositif de développement RH de l'entreprise.

Elles se situent dans une logique simple : mieux reconnaître et mieux valoriser les compétences dans le déroulement des carrières.

La mise en place de ces outils novateurs demeure cependant vaine si elle ne s'accompagne pas de changements réels dans la pratique quotidienne comme dans les mentalités.

ANNEXE 2 : Extrait du référentiel des compétences :

Définition des 9 Compétences Communes

● « **Accompagner le changement pour réussir la transformation de l'entreprise** »

Capacité à s'adapter aux évolutions pour accroître la réactivité de l'entreprise.

● « **Coopérer pour plus d'efficacité** »

Capacité à travailler avec les autres et à développer la transversalité au sein de l'entreprise pour créer des synergies et accroître l'impact des actions engagées.

● « **Développer les talents pour progresser** »

Capacité à définir et à soutenir un projet de développement professionnel et/ou encourager le développement de ses collaborateurs.

● « **Etre orienté client pour répondre à ses attentes** »

Capacité à connaître ses clients internes/externes, à comprendre ses attentes, et à satisfaire au mieux leurs besoins.

● « **Faire preuve d'initiative pour assumer ses responsabilités** »

Capacité à agir sans attendre, à décider pour gérer une situation ou régler un problème dans le cadre de son champ d'action et à l'assumer.

● « **Optimiser les ressources pour accroître la productivité** »

Capacité à rechercher les économies, à évaluer la rentabilité d'un projet ou action, afin de créer de la valeur pour l'entreprise.

● « **Organiser son travail pour accroître sa productivité** »

Capacité à définir une organisation, allouer et à prioriser des moyens et des ressources pour accroître sa performance et celle des équipes.

● « **Rechercher les meilleures pratiques et expertises pour rester leader sur notre marché** »

Capacité à identifier et à mobiliser les meilleures pratiques et expertises internes/externes pour innover et préserver l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

● « **Respecter ses engagements pour être un acteur de référence** »

Capacité à faire aboutir un projet ou une commande sur lesquels on s'était engagé.

Pour différencier la mise en œuvre des compétences communes dans l'exercice de chaque emploi, 4 niveaux ont été identifiés :

● « **Application** » (AP)

Exécute ses activités par application de consignes, modes opératoires et procédures.

● « **Adaptation** » (AD)

Ajuste ses activités en fonction du contexte, dans le cadre des procédures et des usages.

● « **Facilitation** » (FA)

Réalise ses objectifs opérationnels en adaptant ses plans aux réalités de l'environnement et en coordonnant un ensemble d'activités et/ou de moyens

● « **Pilotage** » (PI)

Conçoit et met en œuvre de nouvelles solutions et de nouveaux produits (services internes ou commerciaux) ayant un impact sur tout ou partie de l'entreprise.

Compétences spécifiques

Compétences spécifiques					
Libellé CS	Définition	Liste associée	Famille	Typologie	Domaine
Appareils de mesure	Connaissance et utilisation des appareils de mesure permettant la réparation des équipements	Bancs de tests des modules "PTS-DAQ", Oscilloscope, Multimètre digital, Générateur de tension, Générateur de fréquence, simulateur de ligne, outils de soudure	PRODUCTION	OUTIL	PRODUCTION
Conduite de chantiers	Connaissance des règles d'organisation et de suivi du déroulement d'un chantier (travaux publics / bâtiment)		PRODUCTION	METHODE et REGLE	PRODUCTION
Dessin et projection	Réalisation et mise à jour des plans et nomenclature	AUTOCAD, ...	PRODUCTION	METHODE et OUTIL	PRODUCTION
Électricité	Connaissance en entretien et maintenance électrique		PRODUCTION	CONNAISSANCE, METHODE et REGLE	PRODUCTION
Electromécanique	Connaissance en entretien et maintenance en électromécanique		PRODUCTION	CONNAISSANCE, METHODE et REGLE	PRODUCTION
Electronique	Connaissance en entretien et maintenance électronique		PRODUCTION	CONNAISSANCE, METHODE et REGLE	PRODUCTION
Supervision/ Exploitation/ Maintenance des réseaux	Supervision, Exploitation et maintenance des équipements d'énergie et/ou de climatisation, du réseau local et/ou du réseau d'entreprise, des équipements de commutation, des équipements de transmission				PRODUCTION
Exploitation / Maintenance de l'environnement technique	Exploitation et maintenance des équipements d'énergie et/ou de climatisation et utilisation des appareils de mesure associés		PRODUCTION	CONNAISSANCE et METHODE	PRODUCTION
Exploitation / Maintenance des réseaux d'accès	Exploitation et maintenance du réseau local et / ou du réseau d'entreprise et utilisation des appareils de mesure associés		PRODUCTION	CONNAISSANCE et METHODE	PRODUCTION
Exploitation / Maintenance des réseaux de commutation	Exploitation et maintenance des équipements de commutation et utilisation des appareils de mesure associés		PRODUCTION	CONNAISSANCE et METHODE	PRODUCTION
Exploitation / Maintenance des réseaux de transmission	Exploitation et maintenance des équipements de transmission et utilisation des appareils de mesure associés		PRODUCTION	CONNAISSANCE et METHODE	PRODUCTION
Exploitation / Maintenance du réseau maritime	Exploitation et maintenance des équipements radio-maritimes et utilisation des appareils de mesure associés		PRODUCTION	CONNAISSANCE et METHODE	PRODUCTION
Exploitation / Maintenance du réseau mobile	Exploitation et maintenance des équipements radio-mobiles et utilisation des appareils de mesure associés	Switches, équipements radio-mobiles, plateformes de services, HLR, VLR	PRODUCTION	CONNAISSANCE et METHODE	PRODUCTION
Exploitation / Maintenance du réseau spatial	Exploitation et maintenance des équipements de communication spatial		PRODUCTION	CONNAISSANCE et METHODE	PRODUCTION
Ingenierie des réseaux	Dimensionnement, mise en place de l'architecture et mise en service des nouvelles capacités du réseau local et/ ou du réseau d'entreprise, des réseaux de commutation, des réseaux de transmission et des réseaux mobiles				PRODUCTION

ANNEXE 3 : Exemple de fiche de compétences



DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Compétences Communes	Profil requis (1)	Importance (2)	MI	MM	PE	PR
Accompagner le Changement pour réussir la transformation de l'entreprise	AD					
Coopérer pour plus d'efficacité	AD					
Développer les talents pour progresser	AD					
Être orienté client pour répondre à ses attentes	FA					
Faire preuve d'initiative pour assumer ses responsabilités	AD					
Optimiser les ressources pour accroître la productivité	AD					
Organiser le travail pour accroître sa productivité	FA					
Rechercher les meilleures pratiques et expertises pour rester leader sur notre marché	AD					
Respecter ses engagements pour être un acteur de référence	AD					

(1) AP : Application - AD : Adaptation - FA : Facilitation - PI : Pilotage
 MI : Marge de progression importante dans le niveau de compétence requis
 MM : Marge de progression modérée dans le niveau de compétence requis
 PE : Progression engagée dans le niveau de compétence supérieur
 PR : Progression réalisée dans le niveau de compétence supérieur

(2) I: Indispensable, M: Majeure, S: secondaire

Compétences Spécifiques	Profil requis (3)	Importance (2)	MI	MM	PE	PR
Comptabilité générale	CB					
Comptabilité analytique	CA					
Analyse financière	CA					
Logiciels bureautiques	CB					
Activités des télécommunications	CB					
Système d'information comptable et financier	CB					

(3) CB : Connaissances de Base - CA : Connaissances Approfondies - CE : Connaissances d'Expert

(2) I: Indispensable, M: Majeure, S: secondaire

ANNEXE 4 : Extrait de la convention collective de MT se rapportant aux règles de mobilité.

Section 2 : PROGRESSION DE CARRIERE

Article 55 :

La progression de carrière s'effectue, sauf exception, au sein d'un même domaine d'activité à l'occasion :

- de la mobilité d'un emploi vers un autre emploi appartenant à la même catégorie ;
- de la mobilité d'un emploi vers un autre emploi appartenant à la catégorie immédiatement supérieure.

Article 56:

La mobilité d'un emploi vers un autre appartenant à la même catégorie peut avoir lieu après deux ans d'expérience, au moins, dans l'emploi initial.

Article 57 :

La mobilité d'un emploi vers un autre, appartenant à une catégorie immédiatement supérieure, est ouverte au salarié réunissant au moins :

- 6 ans d'expérience dans les catégories exécution, exécution principale et maîtrise.
- 8 ans d'expérience dans les catégories maîtrise principale, cadre et cadre supérieur.

Article 58 :

La progression de carrière, prévue aux articles 55, 56 et 57 sus-visés, résulte de la disponibilité d'un poste à pourvoir offert en consultation aux salariés et du niveau de maîtrise de l'emploi, qui se mesure par la performance et les compétences au vue de l'évaluation individuelle.

Les compétences sont évaluées sur la base de critères objectifs

Guide d'entretien

Notre objectif : Vous écouter parler sur votre vécu, sur votre appréciation des différents outils RH et recueillir en particulier votre avis sur le développement d'une gestion de carrière au sein de Maroc Télécom.

Conception de CARRIERE

1. Pouvez-vous définir votre conception de la carrière ?

.....
.....
.....

2. Selon vous une évolution professionnelle se traduit par :

- Un changement de niveau hiérarchique
- Un changement de rémunération
- Acquisition de nouvelles compétences

3. Est-ce que le politique RH de l'entreprise comporte des modalités de gestion de carrière ?

.....
.....
.....

4. Comment ?

.....
.....
.....

5. Selon vous qui est l'acteur principal de la gestion des carrières dans l'entreprise ?

- La direction des ressources humaines
- Votre manager
- Vous même

Entretien annuel de progrès

1. Si vous deviez définir ce qu'est l'entretien annuel d'évaluation vous diriez que c'est :

- L'occasion d'échanger sur tous les aspects de votre vie professionnelle (vos souhaits de mobilité, d'évolution et de formation.....)
- L'occasion d'échanger sur des problèmes en cours et de trouver des solutions pour les résoudre
- L'occasion d'aborder de façon formelle les objectifs à réaliser au cours de l'année

2. Qu'attendez-vous de cet entretien ?

.....
.....
.....

3. Est-ce que l'évaluation se déroule-t-elle conformément aux règles fixées par les RH ?

.....
.....
.....

4. Est ce que les résultats de l'entretien reflètent-elle la réalité professionnelle de chaque collaborateur ?

.....
.....
.....

Comment ?

.....
.....
.....

5. Estimez vous que l'évaluation est faite de manière optimale par rapport au :

- * Support
- * Périodicité
- * Entretien
- * Résultats

6. Avez-vous un retour de la DRH de l'entretien (acceptation de formation, mobilité....)

.....
.....
.....

7. A votre avis, l'évaluation est-il un facteur de motivation du personnel ?

.....
.....
.....

8. Dans quelle mesure l'évaluation peut vous aider dans votre évolution professionnelle ?

.....
.....
.....

9. Vos remarques, souhaits d'améliorations..... concernant l'entretien annuel d'évaluation

.....
.....
.....

Mobilité

1. Pouvez-vous définir votre conception de la mobilité ?

.....
.....
.....

2. A votre avis le système de mobilité actuel répond-t-il à vos besoins en terme d'évolution professionnelle ?

.....
.....
.....

Si oui, comment ?

.....
.....
.....

3. Comment les employés prennent-ils habituellement connaissance des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....

4. Estimez vous que les règles de mobilité en vigueur facilite votre évolution professionnelle ?

.....
.....
.....

Comment ?

.....
.....
.....

5. Quelles sont les possibilités d'évolution que vous avez aujourd'hui ?

.....
.....
.....

6. Selon vous qu'elles sont les facteurs qui permettent de développer votre mobilité ?

- Niveau d'ancienneté
- Réalisation des objectifs
- Développement des compétences

Entretien de développement des compétences

1. L'adaptation des compétences constitue une priorité pour votre entreprise ?
.....
.....
.....

2. Quels sont les outils de gestion de compétences dont dispose MT ?
.....
.....
.....

3. Qu'attendez-vous de l'entretien de développement des compétences ?
.....
.....
.....

4. Avez-vous un retour de la DRH de l'entretien ?
.....
.....
.....

5. Est-il d'un apport quelconque dans le développement de votre carrière ?
.....
.....
.....

6. Comment ?
.....
.....
.....

