

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 1 sur 12

**CONCOURS EXTERNE DE SECRETAIRE
D'ADMINISTRATION DE L'EDUCATION
NATIONALE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

SUJET

SESSION 2010

Épreuve d'admissibilité n° 2

Durée : 3 heures – Coefficient : 2

Ce sujet comprend 12 pages.

Ne pas écrire au crayon à papier.

L'utilisation de calculatrice est autorisée.

L'utilisation d'ouvrage de référence, de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Vous devez impérativement vous abstenir de signer ou identifier votre copie.

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 2 sur 12

I. QUESTIONS COMMUNES (10 POINTS) : L'ÉDUCATION NATIONALE, UN SERVICE PUBLIC

Document. 1. :

- 1- Quels constats le Haut Conseil de l'Éducation dresse-t-il au sujet de l'orientation scolaire ? *(3 points)*
- 2- Que préconise-t-il ? *(3 points)*
- 3- Rédigez quelques phrases dans lesquelles vous définirez la notion de service public et en donnerez d'autres exemples ; vous conclurez sur l'évolution du rôle de l'État dans certains domaines depuis les années 1980. *(4 points).*

II Questions de spécialité, Gestion des ressources humaines (10 points):

Documents suivants 2, 3, 4,5.

- 4- La mobilité interne est-elle toujours la solution à envisager pour satisfaire au besoin en personnel ? Pourquoi ? *(1,5 points)*
- 5- À la lecture du document 3 vous dégagerez les actions d'un dispositif de mobilité interne efficace ? *(1,5 points)*
- 6- Quels sont les freins à la mobilité géographique nationale évoqués par Claude Greff, les actifs concernés. Quels sont les moyens de remédiation mis en œuvre ou envisagés au niveau européen et national ? *(2 points)*
- 7- Quels sont les moyens envisagés par France Télécom pour améliorer les conditions de travail ? *(1 point)*
- 8- Quels sont les interlocuteurs internes et externes en matière de santé et de sécurité au travail dans les organisations de plus de 50 salariés ? Quelles sont leurs missions ? *(2 points)*
- 9- Quels sont les enjeux de la santé et de la sécurité pour l'entreprise et le salarié ? *(2 points)*

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 3 sur 12

I Questions Communes (10 points)

DOC. I

Dossier d'actualité

Enseignement secondaire : comment offrir à chaque élève le choix de l'orientation qui lui convient ?

le 12 09 2008 ARCHIVES



Paris (75). Lycée Lurçat. Cours de français pour des élèves en réinsertion scolaire. © La Documentation française Photo : Samuel Bollendorff/L'Oeil Public

Si le diplôme tend à perdre de son influence dans la détermination de la position sociale des Français, il reste aujourd'hui encore la meilleure protection contre le chômage des jeunes. Cependant, toutes les formations n'offrent pas les mêmes facilités d'accès à l'emploi. Bénéficier d'une orientation scolaire réussie se révèle décisif, mais dans ce domaine également, les inégalités persistent. Comment y remédier ?

Chaque année, en fin de 3ème, de 2nde ou de terminale, plus de 2 millions d'élèves doivent choisir entre la poursuite d'études, l'entrée en apprentissage ou dans la vie active. Si une orientation réussie doit permettre à chacun d'exploiter tout son potentiel et de s'insérer professionnellement, les logiques et contraintes associées à la plupart des décisions d'orientation contrarient cet idéal. En accord sur ce constat, les professionnels de l'orientation contestent cependant les préconisations du Haut Conseil de l'éducation.

L'orientation scolaire, un mécanisme de sélection par l'échec ?

Premier constat dressé par le Haut Conseil de l'éducation dans son rapport annuel 2008, les logiques associées à l'orientation des élèves échouent à révéler et exploiter le potentiel de chacun.

Les décisions d'orientation se fondent sur les résultats des élèves dans les « matières principales », qui font appel aux savoirs abstraits et à l'intelligence déductive. Les élèves qui présentent des faiblesses dans ces disciplines sont écartés des cursus jugés les plus prestigieux (enseignement général et technologique, terminales scientifiques) sans que soient par ailleurs détectées leurs autres aptitudes. Les filières professionnelles pâtissent tout particulièrement de cette logique.

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 4 sur 12

De plus, et contrairement aux établissements d'enseignement général, les choix d'orientation en lycée professionnel peuvent être contredits par les décisions administratives d'affectation. L'entrée des élèves est en effet soumise aux capacités d'accueil, les places par spécialités étant contingentées. A l'issue de la classe de 3ème, certains élèves peuvent ainsi se voir affectés dans une spécialité qui ne les intéresse pas ou qui ne correspond pas à leurs aptitudes.

L'orientation scolaire est conditionnée par la structure de l'offre éducative

Second constat présenté par le Haut Conseil, les choix d'orientation sont également influencés par la structure de l'offre éducative, qui diffère selon l'académie considérée.

Les académies présentant les meilleurs résultats en nombre annuel de diplômés se caractérisent à la fois par la diversité des catégories sociales composant leur population et par l'offre de formation. A l'inverse, dans les régions très marquées socio-économiquement, une seule filière d'enseignement prédomine et tous les élèves n'obtiennent pas une qualification.

Par ailleurs, la structure de l'offre de formation professionnelle fait face à des rigidités tendant à retarder son adaptation aux besoins économiques, même lorsque ceux-ci sont connus : les rectorats, qui assurent notamment le recrutement et la formation des enseignants, ainsi que les régions en charge du financement des équipements et du bâti, s'adaptent trop lentement aux variations du contexte économique. En outre, les entreprises peinent le plus souvent à estimer leurs besoins à long terme.

L'absence de l'élasticité de l'offre de formation, si elle influence l'orientation des élèves, peut également compromettre leur insertion professionnelle : il arrive qu'il y ait des possibilités d'insertion, mais sans filières d'enseignement correspondantes et, à l'inverse, des filières pléthoriques, mais sans débouchés professionnels.

Les recommandations du Haut Conseil de l'orientation

Après avoir mis en lumière ces dysfonctionnements, le Haut conseil formule plusieurs recommandations.

Il préconise tout d'abord que les régions pilotent désormais les missions d'accueil et d'information des jeunes qui ont à s'orienter, compétence qu'elles partagent actuellement avec divers services de l'Etat [administration centrale et services déconcentrés] dont il résulte un enchevêtrement des structures d'accueil (centres d'information et d'orientation, missions locales, etc.) et des coûts inutiles "manifestes".

Ensuite, le Haut Conseil propose que soit redéfinie la fonction de conseil en orientation, « aujourd'hui mal exercée ». Cette fonction demandant « une spécialisation au moyen d'une formation adaptée, qui ne soit pas exclusivement ni même principalement axée sur la psychologie », il recommande d'arrêter le recrutement des conseillers d'orientation psychologues, pour faire appel à des enseignants et employer « des spécialistes déjà reconnus de l'insertion professionnelle, de l'emploi, de la formation continue, ainsi que des représentants des milieux professionnels ».

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 5 sur 12

Enfin, il souhaite que l'éducation à l'orientation (stage d'observation en entreprise, option "découverte professionnelle", etc.) soit renforcée.

En accord sur le constat dressé par le Haut Conseil, les représentants des professionnels de l'orientation contestent le bien fondé du lien établi entre l'action des conseillers d'orientation psychologues et les "conséquences d'un système scolaire avant tout élitiste pour les jeunes en formation".

Défendant l'apport de ces professionnels de l'orientation qui offrent "un accompagnement individualisé, et non uniquement une information sur les métiers", ils dénoncent la diminution de leurs effectifs, chaque conseiller ayant en charge un trop grand nombre d'élèves.

Ils appellent enfin à l'adoption de "mesures de fond, visant à augmenter les capacités d'accueil, à faciliter les réorientations et à mieux prendre en compte les intérêts et les capacités des élèves".

II PARTIE OPTIONNELLE (10 POINTS)

Documents ci-après gestion des ressources humaines

Document 2

La mobilité professionnelle reste une nécessité

Vladimir Spidla, commissaire européen chargé de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances.

Source : La Tribune.fr - 13/07/2009

En Europe, le taux de chômage frise 8,5 %. Selon les perspectives, il devrait encore augmenter dans les mois à venir. Celui des jeunes est des plus préoccupant. Aussi, prétendre que la mobilité professionnelle est bénéfique à tous peut paraître étrange. Pourtant, la libre circulation des travailleurs est un élément essentiel de la hausse de la productivité, elle-même facteur de la croissance économique. [...]

Tous les témoignages démontrent que les économies dotées de travailleurs mobiles ont la faculté de se redresser plus rapidement que les pays où la structure de travail est plus rigide. L'économie mobile s'adapte de manière plus prompte au changement ; ses travailleurs se tournent plus facilement vers de nouvelles régions

ou de nouveaux secteurs, trouvent ainsi des emplois et favorisent l'activité économique. La crise économique et financière que nous connaissons actuellement nécessitera une adaptation rapide de nombreux employés européens au changement, le déplacement d'une partie de la population active dans des zones où de nouveaux emplois se créent, ainsi que la réinsertion rapide sur le marché du travail de citoyens sans emploi ou inactifs.

À long terme, l'Europe sera confrontée à une pénurie de main-d'œuvre. D'ici 2015, la population européenne en âge de travailler aura diminué de moitié. Si les flux d'immigration n'évoluent pas, entre 2010 et 2030, cette baisse se traduira par une perte de 20 millions de travailleurs. De

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 6 sur 12

tels développements auront un impact considérable sur la croissance économique et la compétitivité, les employeurs ayant alors des difficultés à trouver le personnel dont ils auront besoin. Dans ce contexte, la mobilité de l'emploi joue un rôle essentiel tant pour nos citoyens que pour les employeurs ou les États membres. Pour les employeurs, de faibles niveaux de mobilité peuvent entraîner un déséquilibre entre les compétences et les emplois disponibles. Répondre à ce déséquilibre permettra un accroissement de la productivité. Le climat économique et financier actuel provoque une contraction de la demande de biens et de services et entraîne des mutations sur les marchés du travail. Une main-d'œuvre plus mobile permet aux entreprises de s'adapter à ces nouvelles forces du marché. Un accès élargi aux forces de travail facilite le développement fructueux de stratégies d'entreprise. [...]

Du point de vue du citoyen, un travailleur mobile est davantage susceptible de trouver un emploi. Le taux d'emploi moyen est supérieur chez les travailleurs géographiquement mobiles. Ceux-ci ont un accès plus grand aux contrats à durée indéterminée et davantage de possibilités

d'ascension professionnelle. Leur nouvel emploi tend généralement à être assorti d'un gain salarial. Les travailleurs mobiles bénéficient en outre de la découverte de nouvelles cultures, ainsi que de nouvelles méthodes et de nouveaux environnements de travail.

L'Europe peut apporter de la valeur ajoutée : mettre en relation les deux forces — l'employeur et l'employé — est un des rôles essentiels que joue Eures. Service d'emploi à l'échelle européenne soutenu par tous les services publics de l'emploi, Eures a pour vocation d'offrir des informations, des conseils et des services de recrutement-placement aux travailleurs et aux employeurs dans tout l'Espace économique européen (UE plus Norvège, Islande, Liechtenstein et Suisse).

Eures s'appuie sur un réseau de plus de 750 conseillers travaillant dans les agences locales pour l'emploi, qui fournissent des services aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Ces conseillers peuvent offrir des conseils personnalisés en matière d'expatriation. Il s'agit de spécialistes des aspects pratiques, juridiques et administratifs de la mobilité sur les plans national et transfrontalier. [...]

Document 3

«La mobilité professionnelle devient incontournable pour aller chercher les emplois là où ils se trouvent»

Source : *Capital.fr* - 28/07/2009

Un taux de chômage au plus haut et des emplois non pourvus dans certaines régions, tel est le portrait que Claude Greff. Auteur du rapport « Bouger pour l'emploi » qu'elle vient de remettre au Premier ministre, la députée d'Indre-et-Loire souhaite encourager des Français encore trop sédentaires à la mobilité géographique. Entretien.

Capital.fr : Vous avez rendu au Premier ministre un rapport qui propose des solutions pour aider les salariés à être plus mobiles : les Français sont-ils si sédentaires ?

Claude Greff : Les Français bougent moins que les autres européens. Ils se

placent au 5ème rang derrière les Suédois, les Danois, les Finlandais et les Irlandais. Quatre millions de français déménagent chaque année, 6 millions changent d'employeurs, mais deux millions seulement changent de domicile et d'employeur ! La mobilité géographique

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Epreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 7 sur 12

professionnelle est angoissante et peu valorisante, plus souvent subie que choisie. Je souhaite qu'elle ait une autre image que celle de l'instabilité ou de l'incompétence. Je veux qu'elle devienne synonyme d'adaptation.

Capital.fr : La mobilité professionnelle est-elle obligatoire aujourd'hui?

Claude Greff : Non, si l'on est bien dans son emploi, on peut bien sûr y rester. Mais elle devient incontournable pour aller chercher les emplois là où ils se trouvent. Il faut s'y préparer, notamment dans les périodes de crise car la mobilité peut être une réponse à la suite d'un licenciement. Aujourd'hui un salarié change d'emploi deux à trois fois au cours de sa carrière. Les jeunes sont formés pour cela. Ma priorité ce sont les 30-50 ans qui ne sont pas préparés. Pour certaines personnes, il est impensable de bouger même à 10 kilomètres.

Capital.fr : N'existe-t-il aucune aide à la mobilité actuellement ?

Claude Greff : Il existe déjà beaucoup de dispositifs mais les salariés ne sont pas informés. Même le Pôle emploi n'est pas au fait de toutes les possibilités comme notamment le Mobili-pass (ndlr : aide à l'emménagement), l'avance Loca-pass (ndlr : aide au paiement de la caution)... C'est pour cela que je souhaite mettre en place un guide de la mobilité qui recense toutes ces aides. Il sera disponible dans les entreprises, les mairies, les agences Pôle emploi ainsi que sur internet. Je souhaite aussi que tous les salariés puissent appeler le 39 39, le numéro de téléphone qui renseigne aujourd'hui sur la mobilité dans l'éducation nationale. Je voudrais aussi que les agents de Pôle emploi dressent pour chaque chômeur un bilan mobilité, sorte de bilan de compétence qui mettra en évidence les freins au changement de poste et de lieu d'activité.

Capital.fr : Quels sont les principaux obstacles à la mobilité ?

Claude Greff : Le premier frein est familial. La plupart du temps, la mobilité d'un salarié oblige son conjoint à quitter son poste. Il faut ensuite prendre en compte les obstacles liés à la garde et à l'éducation des enfants pour s'assurer qu'ils pourront retrouver une place en crèche et dans les écoles. Le logement est le deuxième grand problème. Je propose donc la création d'une Garantie locative universelle (GLU). L'Etat se porterait garant du paiement du loyer des candidats à la mobilité ce qui sécuriserait les loueurs. Pour les salariés propriétaires de leur logement obligés de le revendre avant le remboursement de leur crédit, je souhaite mettre en place la possibilité de transférer le prêt vers les nouveaux propriétaires du logement. Le troisième frein est financier car un déménagement entraîne des frais pour le ménage. L'argent engagé ne pourrait-il pas être déductible des impôts ? Enfin, les territoires doivent faire davantage pour attirer les salariés, comme par exemple investir dans les transports en commun pour éviter à chaque couple de s'équiper de deux voitures. Les zones industrielles où sont les emplois se situent le plus souvent à la limite des agglomérations, et sont donc mal desservies. L'argent ne doit pas uniquement servir à construire des tramways !

Capital.fr : Bouger pour trouver un emploi, l'idée répond aux problématiques économiques actuelles. Vos propositions ne s'adressent-elles qu'aux chômeurs ?

Claude Greff : Il n'y a pas de conditions de ressources. Ces aides s'adressent à tous : aussi bien au demandeur d'emploi qui déménage pour prendre un poste qu'au cadre qui est muté même si c'est une

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : <i>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 8 sur 12

promotion. Lui aussi peut en effet être confronté aux problèmes liés à la garde des enfants ou à la démission de son conjoint. Pour l'instant nous ne parlons que de

mobilité dans l'Hexagone, mais le prochain chantier sera la mobilité internationale. Il faut une meilleure coordination européenne. [...]

Document 4

Organiser sa mobilité interne

Source : Flore Fauconnier, JDN Management 17/10/2007

Pour enrichir le « capital connaissances » de l'entreprise et éviter la fuite des talents, il devient indispensable de mettre en œuvre un dispositif de mobilité interne. Seulement, pour être efficace, il doit reposer sur des règles du jeu très claires.

Confidentialité des candidatures, incitation des managers à laisser partir leurs meilleurs collaborateurs, gestion des échecs... Voici les principes à suivre pour s'organiser au mieux.

Enrichir l'entreprise

Pour Eric Beaudouin, co-fondateur d'OasYs Consultants, cabinet de conseil en transitions professionnelles, développer la mobilité interne est dans l'intérêt de l'entreprise comme du salarié.

Pour la première, elle constitue un outil efficace de fidélisation et de motivation. C'est également un levier pour disposer de collaborateurs dotés d'une culture de l'entreprise et de ses différents métiers. "Lorsqu'on envoie un cadre de France en Angleterre ou en Asie, son côté 'ambassadeur de l'entreprise' peut lui servir. En tant qu'outil de capitalisation de l'expérience et d'enrichissement des équipes, la mobilité interne a un intérêt stratégique pour l'entreprise."

Par ailleurs, la mobilité interne permet au salarié de s'enrichir, notamment du point de vue de son employabilité. Un salarié qui a exercé des fonctions en RH, en marketing, en commercial et en management a appris beaucoup : il se revendra mieux sur le marché de l'emploi. "Le plus grand danger pour un salarié, souligne Eric Beaudouin, est de rester dans un même job trop longtemps. Donc pour attirer des gens dans votre entreprise, il

faut montrer qu'il leur sera possible d'occuper des postes variés."

Enfin, plus on a bénéficié de mobilités horizontales et vu de choses dans l'entreprise, meilleur candidat on est pour une mobilité verticale, c'est-à-dire une promotion. Typiquement, on préférera qu'un responsable couvrant une zone géographique en connaisse d'autres avant de le nommer à des fonctions qui l'entraîneront à superviser plusieurs marchés internationaux.

Connaître les freins pour mieux les combattre

Il faut souvent attendre des périodes de tension pour voir encourager la mobilité interne. "Par exemple, en période de licenciement. On ne peut pas licencier alors qu'il existe des postes libres en interne : ce n'est pas moral et c'est contraire à la loi." A l'occasion d'une restructuration, la direction peut aussi décider de geler les recrutements, "ce qui favorise énormément la mobilité interne." Mais en temps normal, si les DRH poussent beaucoup à la

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 9 sur 12

mobilité interne, il demeure de très nombreux freins.

Changer de poste constitue évidemment une prise de risque pour le salarié. Mais pour le manager aussi. "Le transfert peut ne pas bien se passer, or on ne retourne pas facilement là d'où l'on vient", note Eric Beaudouin. Alors que si quelqu'un recruté à l'extérieur ne convient pas, il suffit de mettre fin à sa période d'essai. De plus, un candidat interne va demander un salaire plus élevé. "On peut estimer qu'un salarié ayant 10 ans d'expérience a 10 à 15 % de prime d'ancienneté. C'est d'ailleurs assez

logique : il apporte sa connaissance de l'entreprise."

Dernier frein majeur : l'absence de communication sur les règles du jeu qui devraient régir le dispositif de mobilité interne. "Il faudrait par exemple qu'il soit clairement stipulé qu'on peut postuler en interne après trois ans dans son poste, que si ça ne marche pas on pourra revenir dans son ancien poste, et encore préciser les modalités d'aides au conjoint dans le cas des mobilités géographiques", propose Eric Beaudouin. En un mot, mettre en place un dispositif bien cadré et des règles du jeu claires et connues de tous.

Mettre en place un dispositif efficace

Informers les salariés des postes ouverts

Pour Eric Beaudouin, "la tendance, c'est l'intranet : ça ne coûte pas cher et c'est facile." Sauf que cela ne suffit pas. Pour que l'intranet soit consulté et fasse son œuvre, il faut que la mobilité ait été affirmée très clairement comme une vraie valeur de l'entreprise. Cela doit donc être très présent dans l'attitude managériale et la direction doit faire preuve d'une exemplarité parfaite. Cependant, il doit tout à fait être envisageable, si besoin est, de réserver certains postes pour lesquels on désire du 'sang neuf' aux candidats extérieurs à l'entreprise, "car l'autarcie aussi est dangereuse."

Il relève aussi du rôle du manager de se préoccuper des opportunités de mobilité

pour les membres de son équipe. "Son rôle est de faire grandir les gens, de développer les talents, juge le spécialiste. [...]"

Pour accélérer l'avènement de cet état d'esprit, Eric Beaudouin propose d'évaluer les managers au turnover de leur équipe. "Si le manager est une pépinière pour son entreprise, cela devrait être positif dans son évaluation. C'est déjà le cas chez Xerox et chez Canon." Les managers ont tendance à vouloir conserver leurs bons éléments. Mais pour un mauvais, ils se montrent empressés de le voir rejoindre une autre équipe. Et là où ce collaborateur arrive, le principe de mobilité interne en prend un coup. Il faut donc que les règles du jeu encouragent aussi le manager à faire bouger ses équipes.

Définir les modalités de dépose des candidatures

La question la plus sensible est sans doute celle de la confidentialité qui doit éventuellement entourer une candidature en interne. Pour Eric Beaudouin, pas de recette miracle : le principe à suivre dépend des entreprises et des contextes.

"A la Française des Jeux, le système que nous avons mis en place prévoit que le

gestionnaire de carrière s'engage à une confidentialité vis-à-vis de la hiérarchie de départ. Cette dernière n'est prévenue que lorsque le candidat rencontre la hiérarchie d'accueil. Car à ce moment, le gestionnaire de carrière estime que l'opération peut marcher."

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 10 sur 12

Beaucoup d'entreprises fonctionnent autrement et prévoient que la hiérarchie de départ soit prévenue. Mais il est indéniable que la confidentialité rassure. "Pourtant, si on considère la mobilité comme un acte normal, comme une valeur de l'entreprise, il ne devrait pas être nécessaire de prendre

cette précaution. D'autant qu'il faut prévoir le remplacement du collaborateur qui change de service..." Eric Beaudouin considère donc plutôt la confidentialité comme une première étape, préliminaire à un système totalement transparent.

Définir les règles du jeu

Traiter les candidatures sérieusement... et bien gérer les refus

Le recrutement interne doit être aussi sévère que le recrutement externe. Notamment parce que les managers sont jugés sur la performance de leur équipe. "Il y a donc une vraie sélection, d'autres candidats, le manager qui recrute peut avoir des a priori, ne pas avoir envie de vous prendre... Il doit être bien clair que la mobilité n'est pas automatique, que ce n'est pas un droit", met en garde Eric Beaudouin.

En cas de refus, il faut en expliquer les raisons au candidat dont on n'accepte pas la mutation. "C'est en quelque sorte quelqu'un de la famille : on se doit de lui dire pourquoi il n'a pas été retenu, de lui

expliquer les critères de choix. Ce n'est pas facile, pas toujours bien fait, le manager manque parfois de courage. Mais il faut s'y astreindre : c'est la vie des entreprises." Le gestionnaire de carrière est aussi là pour expliquer et positiver : "il y avait dix autres candidats, c'est normal que tu ne sois pas pris..."

Il est également important d'affirmer le droit à l'erreur, en préparant des filets de sécurité. Il s'agira de prévoir des clauses de retour - ou, si le partant a été remplacé, de lui trouver une autre solution - ainsi qu'une aide à la mobilité, pour ré-emménager dans son ancienne ville par exemple.

Accompagner la mobilité par de la formation

La possibilité de suivre une formation doit impérativement accompagner la mobilité. Il pourra s'agir d'une formation métier ou une formation d'adaptation au nouveau poste. Obligatoire aussi : prévoir les budgets correspondants.

Décider d'un rythme de mobilité

On considère habituellement qu'une année est nécessaire pour prendre ses fonctions - phase d'apprentissage et de montée en

puissance - avant un ou deux ans d'exercice à plein de son métier. "Après trois ans, il est temps de passer à autre chose". Trois ans en poste avant d'envisager une mobilité interne semble donc un bon rythme. L'étude d'OasYs et Mobicadre sur la mobilité des décideurs confirme d'ailleurs que le rythme moyen de mobilité pour cette population est de 3,6 années.

S'organiser pour encourager la mobilité

[...]

Rédiger une charte de la mobilité

"S'il n'y a pas de charte consacrée à la question, cela montre que la mobilité n'est

pas une volonté de la direction générale". Là encore, l'existence d'une charte n'est

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 11 sur 12

donc pas suffisante, mais nécessaire. Pour notre spécialiste, une charte de la mobilité doit définir un certain nombre de points :

- un système d'affichage des postes ouverts,
- les règles du jeu pour postuler (par exemple : plus d'un an d'ancienneté dans son poste),
- les règles de traitement des candidatures, la durée de la période d'adaptation

Selon Eric Beaudouin, "l'avantage d'une charte, c'est aussi qu'on en discute : avec les managers, la direction et les partenaires sociaux. De plus, comme la mobilité interne rencontre beaucoup d'obstacles, tous les outils destinés à la promouvoir sont bons à prendre." Il juge d'ailleurs que la plupart des chartes sont bien faites, notamment du fait de la régulation assurée par les partenaires sociaux.

Réaliser des revues d'effectifs

Il existe toujours un risque que les bons éléments quittent l'entreprise. Mieux vaut donc réfléchir à la meilleure façon de les faire évoluer... et ainsi ne pas les perdre. A cet effet, on pourra se livrer une ou deux fois par an à un "people review" : "Les managers se réunissent pour parler entre eux et avec les patrons de division de leurs

(équivalente à la période d'essai) et les règles de retour éventuel,

- l'obligation pour le manager d'expliquer son choix en cas de réponse négative,
- les modalités de l'aide au conjoint (et à la famille : école, déménagement...) ou la référence aux dispositions correspondantes dans la convention collective, les formations proposées pour accompagner la mobilité.

troupes. Ces revues d'effectifs peuvent être menées par catégorie : à l'ancienneté, les gens qui posent problème, les talents..."

Envisager un système de primes

Enfin, pour favoriser la mobilité interne, on pourra parfaitement imaginer un système de primes. "Ainsi, dans toutes les entreprises où un plan social est en cours, il est vraiment important de doper la mobilité. Si un salarié quitte l'entreprise, cela coûte cher." Or il est évidemment plus avantageux de verser 3 mois de salaire de prime de mobilité interne que 2 ans de salaire de prime de licenciement.

Et même si nul plan social n'est en cours, un recrutement extérieur est très onéreux. Il peut donc être intéressant de réaffecter une partie de ce que l'on gagne à trouver le bon profil en interne... à une prime de mobilité

Document 5

Stress : l'enquête qui accable France Télécom

Source : M. Ba. (lefigaro.fr) 14/12/2009

Le rapport rédigé par le cabinet spécialisé Technologia à l'issue de son enquête a été remis lundi à France Télécom. Il fait notamment état d'un «ressenti général très dégradé», et d'une «ambiance de travail tendue, voire violente».

Les premiers résultats de l'enquête menée auprès des 102.000 salariés de France Télécom viennent d'être rendus publics, et

ils ne sont guère en faveur de l'opérateur. «Ressenti général très dégradé», «fragilisation de la santé physique et mentale de certains salariés», «ambiance de travail tendue, voire violente» sont quelques uns des constats dressés par le cabinet spécialisé Technologia à l'issue de l'enquête menée depuis la mi-octobre chez France Télécom. Une mission initiée par la

Examen : SAENES EXTERNE	Session 2010	SUJET
Spécialité : Question commune option : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Epreuve : Épreuve d'admissibilité N°2	
Temps alloué : 3 heures	Coefficient : 2	Folio 12 sur 12

direction et les syndicats après la vague de suicides déplorée par l'entreprise depuis cet été.

Le cabinet Technologia, choisi par les syndicats sur proposition de la direction, leur a remis lundi la synthèse des résultats de son enquête, jugés «sans concession mais sans surprise» par la direction. «Cette photo confirme les constats» dressés sur le terrain et lors des négociations sur le stress entamées le 18 septembre, a-t-elle ainsi déclaré.

Selon ce rapport, plus de 80.000 salariés du groupe, soit 77,9%, ont retourné le questionnaire préparé par Technologia, les personnels les plus anciens dans l'entreprise et les plus expérimentés se montrant particulièrement concernés.

«Une mobilité fonctionnelle très mal accompagnée»

La synthèse du rapport révèle les «fortes inquiétudes» des salariés interrogés, avec pour conséquence la perte de la «fierté d'appartenir à France Télécom», et un «ressenti général très dégradé». Ils étaient en effet 96% à se déclarer fiers de cette appartenance contre seulement 39% aujourd'hui. Les conditions de travail difficiles, avec une «fragilisation de la santé physique et mentale», concernent principalement les personnels chargés de la vente et des interventions auprès des clients. Mais ils sont globalement près de 40% à estimer que leur santé s'est dégradée ces cinq dernières années en raison de leur activité.

De manière plus générale, l'enquête révèle une «mobilité fonctionnelle très mal accompagnée», et une «mobilité géographique des non-cadres sensible»,

confirmant ainsi un constat précédemment formulé par de nombreux salariés. Au total, ils sont 55 % à se déclarer «plutôt pas satisfaits» sur le plan professionnel, et 65% à estimer que leurs conditions de travail se sont dégradées.

Par ailleurs, des «relations sociales dégradées» sont constatées parmi les non-cadres, avec notamment une «grande défaillance du management» et une «ambiance de travail tendue, voire violente».

«Un détonateur»

«Le diagnostic est révélateur de la situation interne» a réagi Patrice Diochet de la CFTC, ajoutant espérer que «ce diagnostic soit un détonateur». «On doit se servir de cet outil pour faire pression sur les négociations en cours sur le stress» a-t-il ajouté.

De son côté, la direction de France Télécom a fait savoir que «demain était en route», faisant également allusion aux réunions de négociation menées avec les syndicats, qui ont dit-elle «fait avancer les choses». La mise en place d'un nouveau système de mobilité, excluant notamment tout salarié à moins de trois ans de la retraite, l'embauche de 150 DRH de proximité et de médecins du travail, l'annonce d'un investissement de 5 à 10 millions d'euros consacrés à l'amélioration des conditions de travail, devraient contribuer à la mise en place de ce que Stéphane Richard, numéro deux de l'opérateur, souhaiterait voir être un «nouveau France Télécom».

