

***Projet SATA de Centres d'excellence pour  
la valorisation du capital humain***

Jacob Munodawafa  
Directeur exécutif

John Saidi Kimbe  
Directeur, Technologie et politique

**Document soumis au**  
**Colloque mondial de l'UIT sur "la valorisation du capital humain"**  
**Coventry, Royaume-Uni**  
**21-25 juillet 2008**

## **Résumé**

Le présent document traite de la conception et de la création des Centres d'excellence SATA pour la valorisation du capital humain, projet réalisé pour le compte de la SADC (Southern African Development Community) dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce projet a été financé par la Norvège, via la NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation), la SATA, en sa qualité de bénéficiaire du projet, étant chargée d'en assurer la durabilité. Le présent document explique en détail le modèle économique (BM) utilisé dans la conception des Centres d'excellence ainsi que le processus d'homologation.

## **1 Présentation du projet**

Le projet a été lancé à l'initiative de la SATCC (Southern Africa Transport and Communication Commission), et financé par la Norvège via la NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation). La consultance a été assurée par des experts norvégiens qui ont formé les experts de la SADC pour le volet durabilité du projet.

### **1.1 Définition des Centres d'excellence SADC/SATA pour la formation aux télécommunications et aux TIC**

Aux fins du projet, la définition suivante a été adoptée:

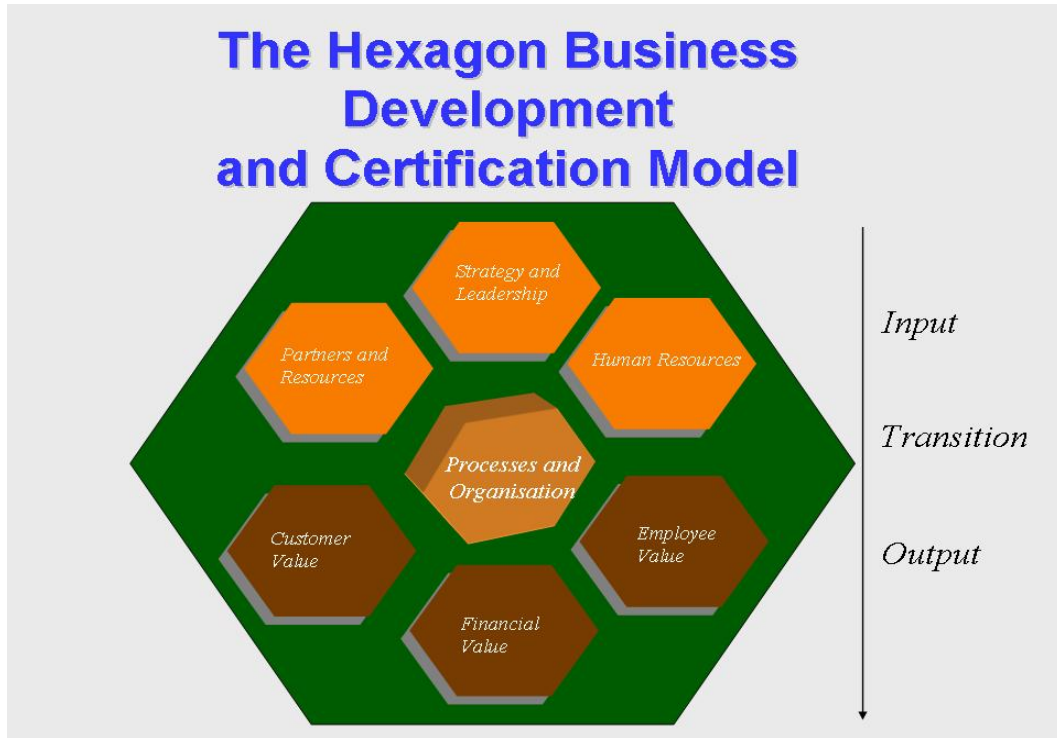
- Un Centre d'excellence SADC a pour mission d'offrir une formation de qualité, assurée à des prix compétitifs, évoluée et homologuée par des experts agréés (SADC Qualified Assessors - SQA).

Il en découle que tous les Centres d'excellence homologués répondent à cette définition.

## 2 Modèle d'activité économique et d'homologation

Le modèle économique (business model ou BM) et d'homologation utilisé est le modèle hexagonal recommandé par les consultants, que schématise la Figure 1.0 ci-dessous.

Figure 1.0



Légende:

Le modèle hexagonal d'activité économique et d'homologation

Intrants

Transition

Extrants

Stratégie et leadership

Partenaires et ressources

Ressources humaines

Processus et organisation

Valeur pour le client

Valeur pour l'employé

Valeur financière

Les domaines d'homologation qui interviennent dans ce modèle sont résumés ci-après, puis définis en détail.

### 2.1.1 Stratégie et leadership

- Vérification de l'engagement des dirigeants (création de valeur pour les propriétaires de l'entreprise, les clients et les employés).
- Modalités d'élaboration et d'application des stratégies et des politiques à tous les niveaux.

### 2.1.2 Partenaires et ressources

- Ressources financières

- Information
- Immobilisations
- Relations avec les partenaires et avec les fournisseurs

### **2.1.3 Ressources humaines**

- Planification et valorisation des ressources humaines
- Maintien et valorisation du capital humain
- Promotion de l'efficacité du dialogue entre les employés et l'organisation
- Protection de l'environnement de travail matériel et psychologique

### **2.1.4 Transition**

- Identification et gestion des processus clés
- Analyse et rectification des processus, fixation d'objectifs pour les améliorations

### **2.1.5 Valeur pour le client**

- La clientèle: surface, structure et fidélité
- Comprendre les besoins et les perceptions de la clientèle
- Concevoir et mettre en oeuvre les programmes d'amélioration

### **2.1.6 Valeur pour les employés**

- Le personnel: effectifs, structure et fidélité
- Comprendre les besoins et les perceptions des employés
- Concevoir et mettre en oeuvre les programmes d'amélioration

### **2.1.7 Valeur financière**

- Compte de profits et pertes
- Eléments du bilan

Les différentes sections du modèle sont décrites en détail dans les lignes qui suivent.

## **2.2 Stratégie et leadership**

Il s'agit de savoir comment les cadres, à tous les niveaux, montrent, par leur comportement, qu'ils sont résolus à améliorer l'activité économique de l'unité, à créer de la valeur pour la clientèle comme pour les propriétaires et à favoriser une culture d'entreprise reposant sur les activités suivantes:

- Planification des activités et budgétisation
- Classification descendante des objectifs et des cibles opérationnelles jusqu'au niveau individuel
- Affectation des ressources
- Information et communication concernant la stratégie et les priorités
- Processus de gestion, y compris un système d'évaluation périodique
- Relations avec la clientèle et le personnel
- Institution d'une culture d'entreprise fondée sur l'optimisation de la valeur

Le leadership, déterminé par l'engagement des cadres qui s'emploient à créer de la valeur pour les propriétaires, les clients et le personnel, peut être évalué par référence aux éléments suivants:

- Les cadres font preuve de perspicacité et disposent de connaissances solidement établies; ils comprennent bien les attentes des actionnaires.
- Les attentes des actionnaires se reflètent bien dans la stratégie et les priorités de l'entreprise.
- Une cohérence documentaire solidement établie apparaît comme constituant un critère essentiel.
- Liaison directe entre le plan d'activité, le budget, les ventes et le plan de commercialisation, le plan de valorisation des ressources humaines, etc.
- Dans son élaboration et sa mise en oeuvre, le système de gestion assure la cohérence avec la stratégie et une excellente compréhension des principaux éléments d'invitation.
- Systèmes et structures d'élaboration et d'application des programmes d'amélioration bien documentés.
- Le comportement des dirigeants et des cadres sert de modèles concernant les valeurs et les attentes de l'organisation, et les cadres participent activement à la gestion du personnel.
- Les dirigeants prennent l'initiative dans toutes les relations extérieures (avec les clients, les fournisseurs, les partenaires, etc.).

L'évaluation des modalités d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques et des stratégies dans l'organisation à tous les niveaux consiste à savoir comment l'organisation:

- 1) Rassemble et utilise les informations disponibles quant aux éléments suivants:
  - a) Satisfaction de la clientèle
  - b) Attentes des actionnaires
  - c) Indicateurs internes de réalisation ou de performance
  - d) Activités de comparaison aux références et analyses de compétitivité
  - e) Questions sociales, environnementales et juridiques
  - f) Indicateurs économiques et démographiques
  - g) Nouvelles technologies.
- 2) Elabore et met en oeuvre le plan d'activité
  - a) Définit la mission et la conception.
  - b) Impératifs et valeurs stratégiques.
  - c) Cohérence valeurs/mission/vision.
  - d) Compromis entre les besoins et les attentes des actionnaires.
  - e) Cerner les avantages actuels et futurs.
  - f) Définition d'objectifs et de cibles clairs et spécifiques.
  - g) Comment faire en sorte que l'organisation concilie réalisme et esprit pratique avec le conservatisme naturel et les ambitions économiques de l'équipe de gestion.
  - h) Relation avec la performance.
  - i) Examen, actualisation et amélioration de la politique et des stratégies.

### **2.3 Partenaires et ressources**

En ce qui concerne les partenaires et les ressources, le modèle traite de l'affectation et de la gestion des ressources internes et des ressources externes, le résultat attendu étant une gestion efficace.

### **2.3.1 Ressources financières**

Au poste des ressources financières, l'évaluation doit faire apparaître clairement ...

- 1) Que les attentes des partenaires sont prises en compte dans les objectifs financiers.
- 2) Que le plan économique est cohérent compte tenu de la disponibilité et de l'affectation des fonds.
- 3) Que l'organisation utilise un système de gestion financière pour suivre régulièrement la performance financière.
- 4) Qu'un système de gestion du cash-flow est appliqué.
- 5) Qu'une analyse d'investissement a été effectuée avant toute attribution de ressources, avec contrôle du rendement des investissements.

### **2.3.2 Information**

En ce qui concerne l'information, l'évaluation doit également faire apparaître clairement que

- 1) Le personnel a accès aux informations requises pour répondre à tous niveaux à ce que l'on attend de lui et faire son travail en conséquence.
- 2) L'organisation applique une politique de communication claire en ce qui concerne la diffusion à point nommé des informations qui conviennent auprès des employés concernés.
- 3) L'organisation reçoit régulièrement des informations sur le fonctionnement de l'entreprise.
- 4) Il existe des circuits d'information officiels dans l'organisation.

### **2.3.3 Immobilisations**

L'évaluation des immobilisations a pour objet de faire en sorte que l'organisation:

- 1) Optimise les immobilisations en fonction de la stratégie et du BM.
- 2) Gère la maintenance et l'utilisation des immobilisations pour en améliorer l'efficacité tout au long du cycle économique.
- 3) Gère la sécurité des immobilisations.

### **2.3.4 Relations avec les partenaires et avec les fournisseurs**

Il s'agit de savoir comment l'organisation:

- 1) Définit et optimise les relations avec les partenaires et les fournisseurs en fonction du BM.
- 2) Gère la chaîne de l'offre, du fournisseur au consommateur, l'accent étant mis en particulier sur la qualité de tous les maillons de la chaîne.
- 3) Organise des réunions régulières avec les fournisseurs et les partenaires pour renforcer les relations par adjonction de valeur pour toutes les parties.

### **2.3.5 Gestion des ressources humaines**

Il s'agit de savoir comment l'organisation valorise et gère les ressources humaines pour assurer la valorisation du capital humain et la progression des carrières.

La planification et la valorisation des ressources humaines et les aspects évolués doivent permettre de déterminer comment l'organisation ...

- 1) Accorde le plan de carrière au plan économique dans le cadre d'une relation valorisante.
- 2) Se fonde sur des enquêtes régulières sur la satisfaction du personnel.
- 3) Fonde la gestion et la valorisation du capital humain sur une approche basée sur la performance.

- 4) Traite les questions de rémunération, de réaffectation, de redondance et plus généralement toutes les questions relatives à l'emploi en fonction de la politique et de la stratégie.
- 5) Attribue les ressources financières nécessaires pour la mise en oeuvre du plan de valorisation du capital humain.
- 6) Organise la mise en oeuvre du plan et assure le suivi nécessaire.

#### *Maintien et valorisation du capital humain*

Il s'agit notamment de savoir comment l'organisation ...

- 1) Accorde les objectifs individuels et les objectifs des groupes aux cibles fixées par l'organisation, et examine les résultats obtenus en conséquence.
- 2) Evalue la performance des employés et aide les employés à améliorer leurs résultats.
- 3) Identifie, classe et accorde les connaissances des employés en fonction des besoins de l'entreprise, et assure la gestion du plan de recrutement et du plan de carrière.
- 4) Elabore et met en oeuvre des plans de formation.
- 5) Facilite la formation continue et encourage les employés et les équipes dans une approche d'amélioration constante.
- 6) Définit le système d'appréciation de façon à encourager l'engagement et l'autonomie.

#### *Promotion de l'efficacité du dialogue entre les employés et l'organisation*

Il s'agit de savoir notamment comment l'organisation ...

- 1) Cerne les besoins de communication entre la direction et les employés.
- 2) Assure et entretient des circuits de communication efficaces.
- 3) Assure une communication verticale et une communication horizontale efficaces.

#### *Protection de l'environnement de travail matériel et psychologique*

Il s'agit notamment de savoir comment l'organisation ...

- 1) Sensibilise le personnel et assure son engagement en ce qui concerne les questions de santé, de sécurité et d'écologie.
- 2) Définit le niveau des prestations (retraite, assurance santé, assurance enfants, etc.).
- 3) Favorise les activités sociales et culturelles et fournit des facilités et des services à cet égard (horaires souples, déplacements, etc.).

### **2.3.6 Transition**

Il s'agit de savoir comment l'organisation et les processus sont gérés, analysés et définis en fonction des priorités de l'entreprise et des besoins de la clientèle:

#### *Identification et gestion des processus clés*

L'entreprise doit fournir des éléments de preuve ou de garantie concernant les éléments suivants:

- 1) Modalités d'élaboration de la structure générale du BM.
- 2) Définition des processus clés correspondants.
- 3) Structuration et gestion des processus.
- 4) Application des normes de réalisation (performance) en fonction des divers processus clés.
- 5) Mesure du taux de réalisation dans la gestion des processus.

- 6) Procédures prédéfinies de résolution des questions d'interface à l'intérieur de l'organisation et avec les partenaires extérieurs, si nécessaire.

*Analyse et rectification des processus, fixation d'objectifs pour les améliorations:*

Il s'agit notamment de vérifier que l'organisation:

- 1) Applique en matière d'analyse, de mise à niveau et de modification des processus une méthodologie et une approche bien définies.
- 2) Utilise les informations obtenues auprès des employés, des clients, des fournisseurs, des autres parties prenantes et des concurrents ainsi que des données de référence pour fixer les normes, les priorités et les améliorations recherchées.
- 3) Applique en matière de changement une approche tantôt progressive, tantôt radicale.
- 4) S'emploie activement à rechercher et à appliquer ce qui est nouveau en matière de conception, de technologies et d'applications, selon une approche créative et innovante.
- 5) Assure la mise en application des processus nouveaux ou modifiés.
- 6) Assure une communication suffisante avant tout changement de processus.
- 7) Veille à ce qu'une formation suffisante ait été assurée avant la mise en oeuvre.
- 8) Examine les changements de processus pour faire en sorte d'obtenir les résultats prévus et procède aux mesures correctives éventuellement nécessaires.

### **2.3.7 Valeur pour le client**

Il s'agit de savoir si l'organisation comprend bien les besoins de sa clientèle, crée de la valeur pour cette clientèle et veille à ce que le feedback de la clientèle soit pris en compte:

*La clientèle: surface, structure et fidélité*

Il s'agit ici de savoir comment l'organisation ...

- 1) Analyse et comprend sa clientèle
  - a) Surface de la clientèle
  - b) Attrition et fidélité
    - i) Intention de rachat
    - ii) Disposition à acheter d'autres produits et services de la même organisation
    - iii) Disposition à recommander l'organisation
    - iv) Durée de la relation commerciale
    - v) Recommandations effectives
    - vi) Acquisition ou perte de marché
    - vii) Régularité de la consommation
  - c) Clients nationaux et clients régionaux
  - d) Rapport clientèle externe/clientèle interne (de la maison mère)
  - e) Comportement d'achat
- 2) Exploite un système intégré de gestion des relations avec la clientèle
  - a) Ventes
  - b) Après-vente
  - c) Services

- d) Partage des connaissances (fichier principal d'informations sur la clientèle)

*Comprendre les besoins et les perceptions de la clientèle*

Il s'agit notamment de savoir comment l'organisation ...

- 1) Evalue la satisfaction générale de la clientèle à l'aide d'enquêtes, de groupes spécialisés, de sondages, etc.
- 2) Brosse un tableau précis de l'image de marque générale du centre de formation:
  - a) Accessibilité
  - b) Communication
  - c) Souplesse
  - d) Initiative et réactivité
  - e) Amabilité
  - f) Professionnalisme
- 3) Evaluation des produits et services par les clients.
  - a) Service ventes et après-vente
  - b) Qualité du personnel, des cours, des installations, des documents d'information
  - c) Méthode de communication
  - d) Documentation
  - e) Adéquation de la gamme de produits
  - f) Prix et compétitivité
  - g) Innovation et délai de commercialisation
  - h) Traitement des réclamations

*Concevoir et mettre en oeuvre les programmes d'amélioration*

Il s'agit notamment de savoir comment l'organisation ...

- 1) Documente l'engagement de la direction exécutive et la participation au processus de renforcement des relations avec la clientèle.
- 2) Accorde un rôle important aux relations avec la clientèle dans le système de gestion de l'entreprise.
- 3) Fait en sorte que l'ensemble de l'organisation comprenne et partage la perception de la relation entre l'entreprise et la clientèle.
- 4) Elabore les programmes d'amélioration et les projets de développement pour renforcer les relations avec la clientèle et la fidélité de la clientèle.
- 5) Se tient au fait des progrès réalisés et des résultats des mesures d'amélioration.

**2.3.8 Valeur pour l'employé**

Il s'agit de savoir comment l'organisation produit de la valeur pour ses employés en faisant en sorte de bien comprendre leurs besoins et leurs priorités.

*Le personnel: effectifs, structure, et fidélité*

Il s'agit de savoir notamment comment l'organisation ...

- 1) Analyse et comprend son personnel.
  - a) Effectifs

- b) Compétences et qualifications
  - c) Niveau de rémunération
  - d) Mobilité, recrutement, profils de carrière, démissions
  - e) Griefs
  - f) Composition hommes/femmes
  - g) Comparaisons nationale et régionale sur la base de références, si possible
  - h) Performance
  - i) Absentéisme et congés maladie
- 2) Applique un système intégré de gestion des relations avec le personnel.
- a) Processus de planification
  - b) Processus de mobilité
  - c) Processus de valorisation
  - d) Processus administratifs

### *Comprendre les besoins et les perceptions du personnel*

Il s'agit notamment de savoir comment l'organisation ...

- 1) Evalue le degré général de satisfaction du personnel au moyen d'enquêtes, d'études de réalisation et d'évaluations concernant les éléments suivants.
- a) Motivation
  - b) Apprentissage
  - c) Gestion et leadership
  - d) Stratégie et objectifs
  - e) Communication et coopération
  - f) Qualité et orientation de la clientèle
  - g) Conditions matérielles de travail
  - h) Appréciation des mérites, primes, niveaux de rémunération
  - i) Satisfaction professionnelle
- 2) Cherche à bien comprendre l'image de marque générale de l'entreprise sur le marché du travail.
- a) Réputation
  - b) Direction et leadership
  - c) Niveau de rémunération
  - d) Conditions de travail

### *Concevoir et mettre en oeuvre les programmes d'amélioration*

Il s'agit de savoir notamment comment l'organisation ...

- 1) Documente l'engagement de la direction exécutive et la participation aux processus de renforcement des relations avec le personnel.
- 2) Accorde une place importante aux relations avec le personnel dans le système de gestion de l'entreprise.
- 3) Veille à ce que l'ensemble de l'organisation comprenne et partage la perception de la relation entre l'entreprise et le personnel.

- 4) Elabore des programmes d'amélioration et des projets de valorisation pour renforcer les relations avec le personnel et la loyauté du personnel.
- 5) Se tient au fait des progrès réalisés et des résultats obtenus dans le cadre des programmes d'amélioration.

### **2.3.9 Valeur financière**

*L'évaluation porte sur les éléments clés suivants:*

- Compte de profits et pertes
- Augmentation des recettes
- Evaluation des coûts
- Rapport coûts fixes/coûts variables
- Recettes avant intérêt, impôts et amortissement

### **3 Processus d'évaluation**

La procédure fait intervenir les éléments suivants:

- Manuel de l'expert
- Carnet de notation
- Procédure d'évaluation
- Formulaire de candidature
- Directives à l'intention des experts

Dans le cadre de ce projet, le rôle de la SATA consiste à:

- 1) Faire connaître le système d'homologation dans toute la région.
- 2) Définir les procédures d'évaluation.
- 3) Délivrer les certificats.
- 4) Définir les critères et carnets de notation.
- 5) Constituer un groupe d'utilisateurs.
- 6) Réévaluer le système sur une base semestrielle.

Le carnet de notation

- Aide les experts à donner les notes d'évaluation.
- Assure la cohérence générale du système.
- Processus de notation:
  - Interviews
  - Observations écrites dans le carnet de notation
  - Repérer les éléments analysés
  - Comparer les notes attribuées à celles données par les autres experts et convenir d'une note finale.

Le processus d'évaluation

- 1) L'entreprise demande à la SATA de procéder à une évaluation.
- 2) L'entreprise reçoit un formulaire de demande d'évaluation et une proposition de projet d'évaluation.

- 3) L'entreprise constitue une équipe multidisciplinaire d'experts chargée de l'évaluation.
- 4) L'équipe remplit le formulaire.
- 5) La SATA désigne les experts ainsi qu'un chef d'équipe.
- 6) L'entreprise soumet le formulaire à la SATA et se prépare en vue d'une visite sur site.
- 7) La SATA et l'entreprise arrêtent le calendrier de la visite sur site.
- 8) Evaluation sur site.
- 9) L'équipe d'experts de la SATA rédige son rapport d'évaluation et le présente à l'équipe d'évaluation ainsi qu'à la direction de l'organisation "évaluée".

#### Directives à l'intention des experts

- Au moins deux experts par évaluation.
- La SATA désigne un chef d'équipe.
- Chaque expert fait sa propre évaluation indépendante, et les résultats sont ensuite regroupés.
- En l'absence d'accord, le chef d'équipe tranche.
- En cas de question hors sujet, on retient la note moyenne de la sous-section.
- Si possible, tous les centres sont évalués par la même équipe (souci de cohérence).
- Evaluation de la situation actuelle.
- L'argument consistant à dire "ce n'est pas de notre faute" n'est pas recevable (rejet de responsabilité).

#### Niveau et note d'homologation (seuils)

<b>Situation récapitulative d'homologation</b>				
<b>Objet de l'évaluation</b>	<b>Note</b>	<b>Pondération</b>	<b>Note pondérée</b>	
1 Stratégie et leadership	0%	25%	0%	
2 Partenaires et ressources	0%	5%	0%	
3 Gestion des ressources humaines	0%	10%	0%	
4 Processus et organisation (transition)	0%	35%	0%	
5 Valeur pour le client	0%	10%	0%	
6 Valeur pour l'employé	0%	10%	0%	
7 Valeur financière	0%	5%	0%	
<b>Total, moyenne pondérée</b>		<b>100%</b>	<b>0%</b>	
<b>Niveau d'homologation (seuil)</b>			<b>75%</b>	

#### 4 Centres d'excellence homologués dans le cadre du projet

Les Centres d'excellence homologués dans la région sont:

- Au Mozambique, l'IFT (Telecom Training Institute)
- Au Zimbabwe, le TCFL (Tel.One Centre for Learning).

Deux autres institutions ont à ce jour exprimé leur intérêt pour une homologation:

- Au Botswana, la Telecom Corporation Academy

- En Namibie, le Telecom Training Institute

## **5 Conclusion et durabilité**

Le programme de Centres d'excellence régionaux mis en oeuvre par la SATA prévoit actuellement une extension à la question du développement des curriculums et de l'organisation des contenus de la formation. Un avant-projet a été établi, et soumis à différents instituts de financement (financement requis: 2,5 millions de dollars EU).

---