



Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
Faculté des sciences économiques et de gestion et science
commerciale



Département des sciences économiques

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention de diplôme Master académique en Science économique

Spécialité : Economie et Gestion des entreprises

THEME :

La gestion des ressources humaines et la gestion
des carrières

CAS : ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE

Réalisé par :

BOURICHA Ouahiba

BELKACEM Amina

Encadré par :

Mr. ABIDI Mohamed

Devant le jury composé de :

Président : Mme. ACHIR Mohammed, M.C.B, UMMTO

Examinatrice : Mme. LOUGGAR Roza, M.A.A, UMMTO

Rapporteur: Mr. ABIDI Mohammed, M.C.B, UMMTO

Promotion : 2022/2023

Remerciement

Tout d'abord nous remercions le Dieu de nous donner la volonté, la force, le courage et l'aide pour réaliser ce travail.

Nous remercions profondément notre encadreur Monsieur : ABIDI Mohamed pour ses précieux conseils et son orientation tout au long de la conception de ce modeste travail de recherche, ainsi que pour ses discours d'encouragements durant les moments de démotivation liés aux circonstances.

Ainsi que toutes les personnes de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE, pour leur accueil et leur collaboration.

Nous tenons enfin à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire de fins d'études.

DIDICACE

Je dédie ce travail à mes très chers parents que Dieu les garde en bonne santé, et surtout ma mère qui a travaillé dur et s'est sacrifiée pour moi.

A mes très chers frères et sœurs et toute ma famille.

A mes amis et à tous ceux qui me connaissent et ceux que j'aime.

Cette dédicace est un hommage à vous tous, qui avez cru en moi, m'avez soutenu(e) et avez partagé ce voyage avec moi. Vos encouragements et votre amour ont été une source d'inspiration constante et ont allumé la flamme de la persévérance en moi.

OUAHIBA

DIDICACE

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents et grands-parents et surtout ma chère tante Nora qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont toujours encouragé et soutenu durant tout mon parcours.

A mes chères tantes Fatima et Ouiza.

A mon cousin Said.

A mon oncle Rabah et sa famille.

A toute ma promotion et à tous ceux qui m'aiment.

AMINA

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE 01 : Fondements théoriques de la Gestion des Ressources Humaines.	04
Introduction	05
Section01 : Théories principales de la gestion des ressources humaines	06
Section 02 : Pratiques de la gestion des ressources humaines	18
Conclusion	28
CHAPITRE 02 : La Gestion des Carrières.	29
Introduction	30
Section 01: Généralités sur le concept carrière et la gestion des carrières	31
Section 02 : Pratiques de la gestion des carrières	46
Conclusion	53
CHAPITRE 03: Les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'entreprise SARL EPCTRB ZIMOUCHE.	54
Introduction	55
Section 01 : La méthodologie de recherche et la présentation de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE	56
Section 02 : La Gestion des Carrières au niveau de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE	62
Section 03 : Analyse et interprétation les données de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE	65
Conclusion	77
CONCLUSION GENERALE	79
BIBLIOGRAPHIE	82
LISTE DES ABREVIATIONS	86
LISTES DES FIGURES, ET TABLEAUX	88
ANNEXE	91
TABLE DE MATIERE	95



Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, la GRH est devenue un véritable levier de performance et de productivité.

La gestion des ressources humaines est une fonction clé et essentielle dans toute entreprise, publiques ou privées, qui a pour objectif de gérer efficacement les employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle englobe plusieurs aspects, notamment (la planification des effectifs, le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la rémunération et les avantages sociaux, la gestion des carrières...). Les enjeux de la GRH sont nombreux et complexes. La gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour maintenir un environnement de travail positif et productif, pour fidéliser les employés, pour attirer de nouveaux talents et pour améliorer les performances globales de l'entreprise. La GRH est également confrontée à des défis actuels tels que l'adaptation au changement technologique, la gestion des conflits entre les générations et l'adaptation aux nouvelles formes de travail à distance.

La gestion des carrières est un élément important de la gestion des ressources humaines car elle aide les employés à progresser dans leur carrière en leur offrant des opportunités de développement et de formation, en évaluant leurs performances et en les récompensant en conséquence, en les aidant à atteindre leurs objectifs professionnels, en gérant les transitions de carrière.

En effet, gérer les carrières n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunéré ou comportant plus de responsabilité, c'est aussi la nécessité de faire des choix organisés qui s'articulent en fonction des aptitudes et aspirations personnelles. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne.¹

La gestion des carrières est considérée comme un moteur d'implication et de motivation de l'homme au travail. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations du personnel.

La mise en place d'un programme de gestion des carrières peut être considéré comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dont les ressources

¹ J.M Peretti « gestion des ressources humaines », vuibert, 15eme, 2008, p84.

INTRODUCTION GENERALE

futures pourront être mesurées en termes d'accroissement de la productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel et d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation. Dans ce contexte, notre étude porte sur la gestion des carrières au niveau de l'entreprise SARL EPCTRB ZIMOUCHE, une entreprise privée spécialisée dans le domaine hydraulique. L'entreprise SARL EPCTRB ZIMOUCHE est confrontée à des majeurs en matière de gestion des ressources, en raison notamment de l'évolution des matières et compétences et des exigences croissantes des clients. Face à ces défis, la mise en place d'une politique de gestion des carrières performante peut être un levier stratégique pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.

La gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines, c'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le « Capital Humain » aux besoins de l'entreprise. Elle joue un rôle efficace et efficient dans la croissance et le développement de l'entreprise, delà on pose la question suivante : **Comment la gestion des carrières peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise SARL EPCTRB ZIMOUCHE ?**

Afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- _ Quels sont les fondements théoriques de la GRH ?
- _ Quels sont les différents avantages et acteurs de la gestion des carrières ?
- _ La GC est-elle un enjeu clé pour l'entreprise SARL EPCTRB ZIMOUCHE ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons proposé deux hypothèses qui peuvent répondre aux questions posées :

H1 : En mettant en place des programmes de développement de carrière et de formation ciblés, l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE peut favoriser l'acquisition de compétence stratégique et améliorer la performance de ses employés.

H2 : En instaurant des pratiques de gestion des carrières équitables et transparentes, l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE peut renforcer la motivation et l'engagement de ses employés, ce qui se traduit par une meilleure performance individuelle et collective.

INTRODUCTION GENERALE

Objectif de recherche

L'objectif principal pour notre recherche est de contribuer à la compréhension de l'importance de la gestion des carrières dans l'amélioration de la performance organisationnelle et de la satisfaction des employés, ainsi qu'à l'élaboration de stratégies de la GC efficaces pour l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE et d'autres entreprises similaires.

Choix du thème

Nous avons choisi le thème de « la gestion des carrières au niveau de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE » car elle représente un enjeu majeur pour cette entreprise et pour le développement de ses employés. La gestion de carrière est un élément clé de la gestion des ressources humaines.

L'autre raison qui a motivé le choix de ce thème est notre spécialité « Economie et Gestion des d'Entreprises » et l'importance de la gestion des carrières pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. Une bonne gestion des carrières peut favoriser une culture d'entreprise dynamique et productive.

Structuration du travail

Pour réaliser notre travail, nous avons scindé notre mémoire en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré au développement théorique de la GRH et le deuxième chapitre sur la gestion des carrières puis le troisième chapitre est une étude de cas sur c'est deux notions au niveau de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques et les pratiques de la GRH, où nous allons développer les théories principales de la GRH sous deux angles :

La première section est sur (définitions des concepts de base de la GRH, l'évolution, ...), la deuxième section est sur les pratiques de la GRH. Ensuite, nous consacrons le deuxième chapitre pour la gestion des carrières, nous l'avons divisé en deux sections, la première section est sur les généralités de la gestion des carrières et la section suivante est sur les pratiques de la gestion des carrières, et deux tirets sur les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH et ensuite, la réussite et la fin de carrière.

INTRODUCTION GENERALE

Le troisième chapitre, est l'illustration pratique de la gestion des carrières au niveau de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE.



**CHAPITRE 01 :
FONDEMENTS
THEORIQUES DE LA
GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES.**

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Introduction

Les ressources humaines représentent un élément essentiel pour toute organisation, car contribuent à leur efficacité, la GRH est donc devenue un élément stratégique de l'organisation dans l'atteindre de ces objectifs fixes.

Ce chapitre se concentre sur les fondements théoriques de la GRH, et sera divisé en deux sections, dont l'objet de la première est de donner un aperçu sur la GRH ou on aborde la définition, l'évolution et les enjeux, le objectifs et les missions de la GRH.

La deuxième section est destinée aux meilleures pratiques courantes de ce dernier, et comment elle est influencée par ces théories et concepts fondamentaux.

En comprenant les fondements théoriques de la GRH, les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines peuvent mieux comprendre comment ils peuvent créer des environnements de travail qui favorisent le développement et la réussite des employés tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Section 1 : Théories principales de la Gestion des Ressources Humaine.

1-Définitions des concepts de base de la GRH, l'évolution, enjeux de la fonction RH

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir le mot **gestion** : « il s'agit d'un ensemble des pratiques destiné à assurer, l'activité ordinaire de l'organisation d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble des actions collectives organisées, chargées de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace, efficiente dans le respect de contraintes diverses , juridique, humain, politique, social, imposée par l'environnement »¹

« Ensemble des moyens pour lesquels une entreprise est dirigée ou gérée, certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise d'autres à toute organisation et même par une extensive »²

1-1-Définition des ressources humaines :

Selon Sidi Ahmed BENRAOUANE, les ressources humaines(RH) peuvent être définies comme étant « une fonction qui permet à l'entreprise de gérer le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation, et de rémunération des salariés. La fonction RH gère aussi la relation de travail qui inclut les droits des travailleurs, la santé, la sécurité, et l'éthique du travail ». ³

C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physique quel que soit leur âge, leur sexe et leur activité professionnelle moyennant une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

¹ BOIS LAANDELLE, Dictionnaire de gestion ED, Economie, paris, 1998, p102.

² GRAWITZ (M). Op, cit, 2000, p193.

³ BENRAOUANE.S.A « le management des ressources humaines » ». Edition office des publications universitaire. 02-2010, p27.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

1-2-Définition de la gestion du personnel :

Selon Mary GREEN MINER : la gestion du personnel c'est « le processus de développement et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation ». ⁴

1-3-Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines ou GRH (anciennement gestion du personnel ; parfois appelée gestion du capital humain) est l'ensemble de fonctions et pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.) ⁵

1-4- L'évolution de la GRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cœur d'une période en matière de management pour appréhender la nature de ces évolution, présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1-4-1- L'école classique

- Le mouvement de gestion scientifique (le taylorisme) :

Frederick Winslow Taylor (1856-1917) ingénieur américain⁶, chef de file de ce mouvement est considéré comme le père fondateur de l'OST (organisation scientifique de travail) 1911, caricature par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

Taylor considère que le facteur de réussite réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mental novatrice au travail de gestion et /ouvriers même si l'ouvrier ne fait qu'exécuter, les principes directeurs établies doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriés doivent être prisent pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraire et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme.

⁴ SEKIOU (L) : la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986, p.12.

⁵ MEIER Olivier « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009.

⁶ Michel Arabel, Olivier Meier «MANAGEOR »édition DUNOD, paris, 2006.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

- Le mouvement d'administration scientifique (le fayolisme) :

Henri Fayol (France 1841-1925) ingénieur français est considéré comme le père du management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise⁷. Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de nature différente regroupés dans des fonctions. Son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qu'il lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management considérées en premier lieu comme des conseils pratiques.

Selon Fayol pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ces collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

-Le mouvement de la bureaucratie Weberienne :

Max Weber (1864-1920) dépasse la simple vision mécaniste de l'organisation et remet en cause l'autorité traditionnelle et charismatique. Pour lui, la bureaucratie correspond à un type idéal en matière organisationnelle. C'est l'une des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité. Ce modèle d'autorité est le plus égalitaire pour Weber en le comparant aux deux autres modèles : l'autorité charismatique : en fonction de laquelle on pense qu'un individu possède des dons exceptionnels qui lui accordent une sorte de droit naturel de commander. Le modèle traditionnel : se base sur une succession des droits de propriété. C'est une autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale, (Jean Marie Peretti 2011).

Pour Jean Marie Peretti (2011, pp, 48-57), ⁸le premier type d'autorité (bureaucratique) permet une administration de masse où chaque acteur se situe en termes hiérarchie, de fonctions, de compétences et voit son travail contrôlé. Il s'agit là de la forme d'organisation la plus efficace. Pour lui, les principes de la bureaucratie sont :

- Les responsabilités sont attribuées sans ambiguïté et les droits inhérents aux postes sont déterminés avec précision.
- La hiérarchie est clairement définie.

⁷ Ibid.

⁸ Peretti, J.M, 2011, « ressources humaines », 13e édition, édition Vuibert, Paris.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

- Les responsables ont des fonctions spécifiques et appliquent des règles universelles dans un esprit de formalisation impersonnel.

La bureaucratie, telle qu'elle était utilisée au début du vingtième siècle, était plutôt valorisante. Elle définissait le modèle d'une structure idéale vers laquelle les organisations pouvaient tendre pour obtenir des actions rationnelles et efficaces.

Bien que, les apports des théories classiques soient importants, plusieurs critiques ont été adressées à ce type de théorie, du fait que leur caractère normatif, du non pris en compte des interactions entre les individus et l'organisation et les interrelations entre l'entreprise et son environnement.

1-4-2- L'école des relations humaines

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de MAYO (1927), mais aussi Maslow (1943), Mac Gregor(1960) et Herzberg(1971), initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme.

-Les travaux d'Elton Mayo

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton Mayo. Au sens strict de son appellation, selon Michel Barabel et Olivier(2006) ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre (1927-1931) aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.

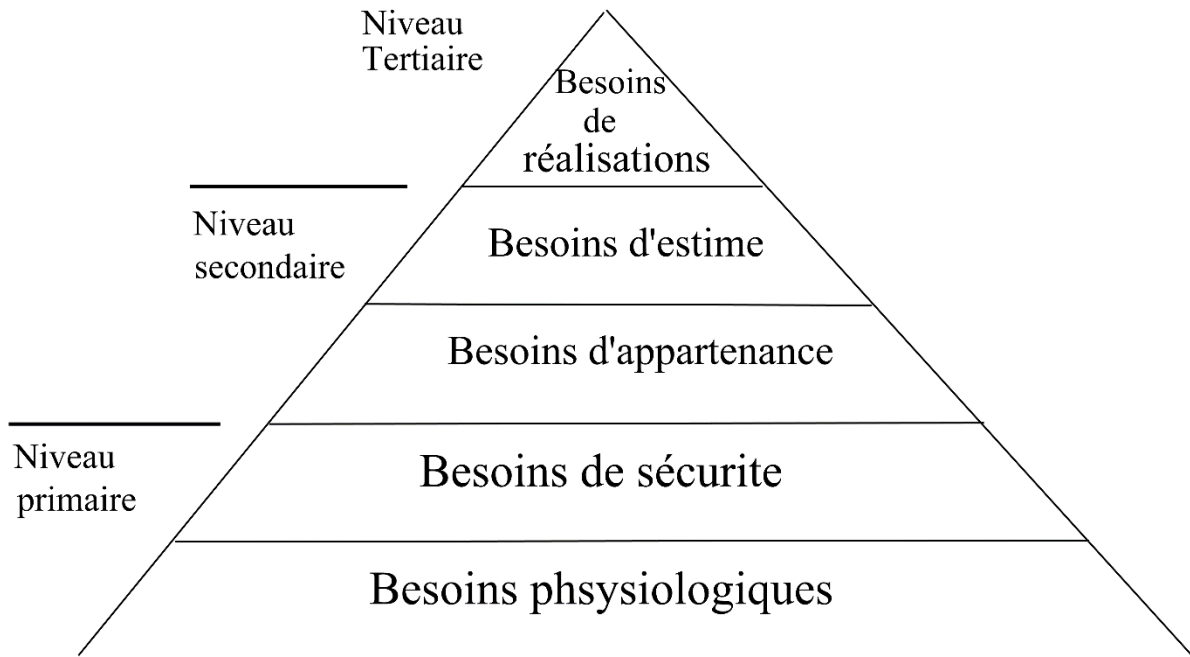
-La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins :

Figure N°01 : Pyramide des besoins selon Maslow



Source : Kotler.P et Dubois.B, 1988, p.198⁹.

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Il hiérarchise ces besoins en expliquant que les salariés ne peuvent pas satisfaire un besoin d'un niveau supérieur tant que le besoin du niveau inférieur n'est pas satisfait.

-Les théories X et Y de Mac Gregor

Dans son ouvrage « *la dimension humaine de l'entreprise 1960* »¹⁰ il parle d'un nouveau style de management des hommes. Basé sur deux conceptions de l'homme au travail, dites de théorie X et théorie Y.

La théorie X s'inspire des pratiques et de l'idéologie dominante de l'époque. Elle repose sur trois postulats : l'homme est paresseux et n'aime pas travailler. Il préfère être dirigé et évite

⁹ Kotler.P et Dubois.B, 1988, « Marketing Management », 7ème ed, ed Publi Union, Paris.

¹⁰ Mc Gregor, D. 1969, « La dimension humaine de l'entreprise », édition : Gauthier-Villard, Paris.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

toute forme de responsabilité, il cherche la sécurité et fuit le changement. Cette conception, selon Mac Gregor, considère que le seul système de motivation est de nature économique et que l'individu n'a qu'un seul niveau de besoin.

A la différence de la théorie X, la théorie Y repose sur des motivations plus profondes et considère que l'individu a des besoins supérieurs, qu'il veut satisfaire, et qui sont l'accomplissement et la reconnaissance. Dans cette deuxième théorie, l'auteure met en adéquation les besoins de l'individu et ceux de l'organisation et développe une vision positive de l'homme au travail. Cette théorie repose sur les postulats suivants : l'individu au travail peut se contrôler lui-même et se fixer ses propres objectifs. Il possède un potentiel de savoir qu'il veut bien exploiter et un pouvoir d'imagination et de créativité.

Tableau N°01 : La théorie X et la théorie Y

Théorie X	Théorie Y
L'homme n'aime pas spontanément travailler, il éprouve une aversion naturelle pour ce dernier.	Le travail peut être source de satisfaction.
La direction doit contraindre les hommes, les contrôler, les menacer pour les faire travailler.	Direction par objectifs : l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs fixés par l'organisation, il n'est pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche.
L'homme préfère être dirigé et éviter les responsabilités.	L'homme peut accepter et même chercher les responsabilités.
L'homme n'est motivé qu'en terme financier (le salaire).	La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux.
Le style de direction doit être autoritaire et centraliser proche du taylorisme.	On peut mieux utiliser les capacités créatrices de l'homme en facilitant l'expression de son potentiel.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

-Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frederick Herzberg (1923-2000) psychologue, médecin et ensuite professeur en management démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Selon Michel BARABEL et Olivier MEIER (2006), « *la théorie bifactorielle* »¹¹ montre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,...alors que les critères d'insatisfaction « *les facteurs d'hygiène* » relèvent davantage de la « *macro sociale* » c'est-à-dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,...).

Ainsi, la motivation à la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grèves, stress, etc.). HERZBERG indique que si les facteurs satisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

2-Les factures de réussite de la GRH

2-1-La personnalisation : Concerne tous les domaines de la GRH, la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps.

2-2-L'adaptation : L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations interne et externe.

2-3-La mobilisation : La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs, obtenir l'engagement, l'implication des salariés devient une manier essentielle, cette implication, présente des risques lorsque le salarié invité à ça payer de s personne n'a pas les moyens pour réussir.

2-4-Le partage : Réussir la mobilisation, l'adoption, la personnalisation impose une nouvelle pratique des taches.

Le DRH devient le promoteur d'une nouvelle conception, celui de la fonction partagée.

¹¹ Arabel M., et Meier, O, 2006, «MANAGEOR» édition DUNOD, Paris.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

- ✓ Anticiper : avoir l'homme qu'il faut quand il faut.
- ✓ Identifier : savoir attirer et conserver les talents.
- ✓ Choisir : recruter juste.
- ✓ Accueil : pour fidéliser les nouveaux collaborateurs.
- ✓ Apprécier : pour que chacun se situe clairement.
- ✓ Rémunérer : afin d'encourager, l'effort personnel.
- ✓ Orienter : pour en ouvrant les perspectives d'évolution.
- ✓ Former : pour renforcer la professionnalisation et accroître le potentiel.
- ✓ Animer : faire participer pour mobiliser davantage.
- ✓ Communiquer : écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

2-5-L'anticipation : Il est nécessaire d'avoir une vision de la passe des ressources humaines dans l'entreprise de domaine, la réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines amont le DRH doit être au théorique « partenaire stratégique ». ¹²

3-Les objectifs et les missions de la Gestion des Ressources Humaines

3-1-Les objectifs de la GRH :

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. D'après SEKIOU Lakhdar (2004), ¹³pour simplifier la compréhension les objectifs de la GRH, on peut les représenter de manière générale comme suit :

Attirer :

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience :

Conserver :

La conservation des ressources humaines et ce par-là l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de carrière.

¹²Jean Marie Peretti, « ressources humaines », 12ème édition, Vuibert, paris2010, p23

¹³ Sekiou L, 2004, « Gestion des Ressources Humaines » 2eme ed, paris.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Développer :

L'objectif de la fonction ressources humaines est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation :

Motiver et satisfaire :

Dans le domaine du climat de travail, on souligne la communication entre l'employeur et les employés ainsi que les rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.

En ce qui concerne la rémunération, on met l'accent sur l'évolution de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et de la rémunération au mérite.

Dans le domaine de santé et sécurité au travail, on vise surtout à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation.

Etre efficace :

L'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandises de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

On n'a d'autres objectifs qui sont :

➤ Objectif implicite :¹⁴

La gestion des ressources humaines vise en trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail.
- Améliorer la qualité de vie du travail.
- Assurer le respect du cadre juridique (respect des lois et conventions collectives).

La gestion des ressources humaines n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites sous-tendent en outre toute intervention dans ce domaine, dont l'atteindre se traduira, comme dans le premier cas, par des effets positifs à long terme pour l'organisation.

¹⁴ SHIMONT DOLAN, TANIA SABA, SUSANE JACKSON, RANDALLS, SCHULLER, « La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3ème éd pearson éducation paris 2002, p28.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

➤ Les objectifs à long terme ¹⁵:

Un objectif à long terme est un objectif stratégique, il consiste à projeter dans le moyen et le long terme. Les objectifs à long terme de la GRH peuvent être regroupés en trois objectifs :

- La survie de l'entreprise.
- Le profit.
- La compétitivité.

- Le survie de l'entreprise :

D'après le dictionnaire français : « Internant » la définition du mot survie est comme suit : « Survie est un terme désignant le fait de survivre, de prolonger l'existence ».

-Le profit :

D'après le dictionnaire « Larousse » le terme profit désigne un : « Gain réalisé sur une opération ou dans l'exercice d'une activité ». Il est synonyme d'un bénéfice, avantageux.

-La compétitivité :

La notion de compétitivité » s'entend comme la capacité à faire face à la concurrence et à occuper une position forte sur un marché, qu'il soit domestique ou extérieur. Dans ce cadre, la compétitivité peut concerner une entreprise, un secteur d'activité ou une économie nationale.

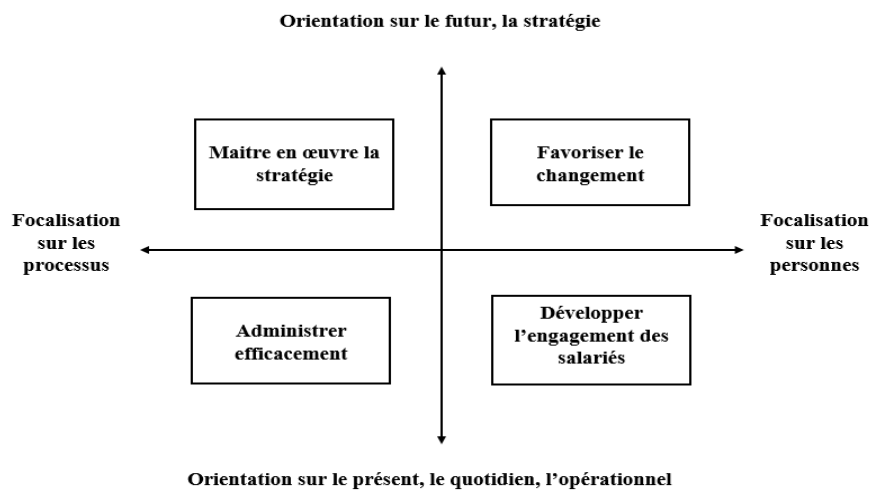
3-2-Les missions de la GRH :

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axe : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (schéma 02).

¹⁵ MERCIER.E, et SCHMIDT. G, «Gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 2004, p27.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Figure N° 02 : les missions de la GRH (d'après Ulrich)



Source : Jean Marie Père Hi « Ressources humaines » 12^{ème} édition Vuibert, Paris, 2010, p30.

Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions :¹⁶

1-Administrer efficacement :

Etre une efficace opérationnelle dans l'administration du personnel est une mission très tôt attribuée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Depuis quelques années, les DRH ont augmenté significativement leur efficacité et leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ces efforts doivent permettre de déployer des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

2-Favoriser le changement :

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

¹⁶ PERETTI J-M, Op.cit., pp. 32 à33.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

3-Être un agent du changement :

Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

4-Être un partenaire stratégique :

La fonction des RH est devenue stratégique au sein des entreprises. La DRH participe à la définition de la stratégie et veille à prendre en compte les conséquences RH des décisions prises.

Elle partage la fonction avec d'autres acteurs, s'implique stratégiquement et renforce son professionnalisme.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Section 2 : Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines

Sont la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH. Elles regroupent l'ensemble des actions quotidiennes relatives à la gestion des ressources humaines.

1-Le recrutement

1-1-Définition de recrutement :

« Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. Le recrutement est défini comme un ensemble d'activités par les qu'elle les gestionnaires informe à des personnes susceptibles de procéder les compétences requises qu'un poste est vacant (on susceptible de le devenir) dans leurs organisations, et incitent ces personnes à offrir leurs services c'est-à-dire à pose leur candidature ». ¹⁷

1-2-Les processus de recrutement

➤ Evaluer la performance d'un processus de recrutement :

Le recrutement peut représenter un centre de cout faramineux pour l'entreprise. C'est pourquoi il est indispensable d'en évaluer les enjeux et de mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer le ROI (Return on Investment).

- Mesurer le nombre et la qualité des candidatures reçues ;
- Définir le taux de conversation des candidatures reçues vs le nombre d'offres faites aux candidats et acceptées ;
- Mesurer le cout financier de l'ensemble des recrutements de l'année et les délais de recrutement ;
- Identifier le taux de turn-over dans l'année suivant l'embauche.

➤ Les outils de gestion du recrutement pour optimiser le processus :

Ces processus peuvent être soutenus et optimisés par la mise en place d'un logiciel de recrutement répondant aux problématiques suivantes :

¹⁷ ISAFFOJ. R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zairoise », éd CADICEC : Kinshasa.p96.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

- Organisation du recrutement : création de demandes de recrutement par les managers et validation des demandes de recrutement des collaborateurs ;

- Sourcin : publication d'offres en interne sur directement sur l'application RH et en externe sur un portail RH recrutement dédié, interface de multidiffusion d'annonces en un clic sur les jobardas, alimentation automatisée d'un candida thèque ;

- Gestion du processus d'évaluation des compétences : analyse automatique des CV avec parseur intégré, création de dossiers de recrutement, modèle de réponses automatiques et convocation aux entretiens, gestion des entretiens.

- Décision d'embauche et intégration : rédaction des contrats avec les informations déjà saisies dans le dossier candidat, gestion du On boarding, intégration directe avec la gestion des contrats et la création en paie.

2-La formation

2-1-Définition de la formation :

« La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur taches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leur définition des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entend qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matière pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen ¹⁸»

2-2-Les objectifs de la formation :

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être claire, réalistes, praticables et vérifiable. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

¹⁸ SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2ème éd, 2002, p114.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

- L'adaptation des connaissances
- L'amélioration des connaissances existantes
- L'acquisition de nouvelles connaissances
- Un moyen de communication sociale et aussi une réponse à des besoins spécifiques.

3-La rémunération

3-1-Définition de la rémunération :

« La rémunération globale est l'activité constituante à évaluer à contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directe et indirecte, en accord avec l'existence et la capacité financière de l'organisation »¹⁹

3-2-Les objectifs de la rémunération :

➤ Objectifs sociaux

Le respect de la législation : Toute structure de rémunération doit être gérée en respectant la législation établit par l'état, les conventions signés avec les syndicats ou autres.

Équité interne : On parle d'équité relative à la rémunération interne lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés du travail, d'une façon juste par rapport à la valeur relative de leur emploi au sein de l'organisation.

Motivation du personnel : Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitation pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

Prévention de discrimination : La rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles, nouveaux recrutés, femmes, etc.

➤ Objectifs économiques

•Fidélisation des salariés établis occupent des postes clés : suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe.

¹⁹ LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH »,2eme édition, 2008, p4-8.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

- Recherche de la compétence en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir voir augmenter, les profits de l'organisation.

- Conservation de la performance : la rémunération qui satisfait les salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants (compétitivités externes).

- Équilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale.

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

4-L'information et la communication

4-1-Définition de l'information ²⁰

L'information est un concept de la discipline des sciences de l'information et de la communication (SIC). Au sens étymologique, l'« information » est ce qui donne une forme à l'esprit. Elle vient du verbe latin « informare », qui signifie « donner forme à » ou « se former ».

L'information désigne à la fois le message à communiquer et les symboles utilisés pour l'écrire. Elle utilise un code de signes porteurs de sens tels qu'un alphabet de lettres, une base de chiffres, des idéogrammes ou pictogrammes.

4-2-Définition de la communication

La communication a différentes définitions, parmi ces définitions on vous propose celles-ci :

- La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les effets des symboles de systèmes de signes par de théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets²¹.

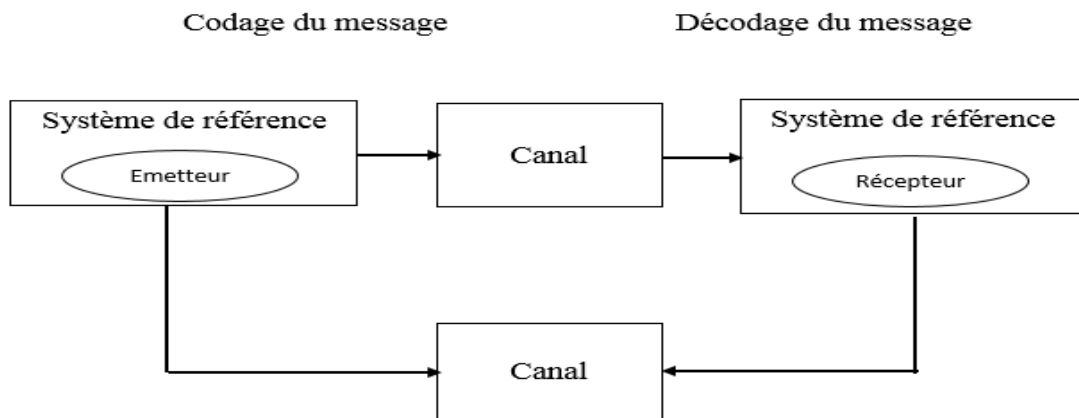
²⁰ <https://www.demos.fr/blog/quest-ce-que-la-formation>.

²¹ Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, paris, 1993.p04.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

-La communication permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'entreprise dispose de moyens et de technique lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.²²

Figure N°03 :-Schéma de base de communication :



Source: Robert REIX «système d'information et management des organisations», 5ème édition, p190.²³

4-3-Les objectifs de la communication :

La communication d'entreprise a pour but d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise en utilisant différents types de communication. En fonction de sa complexité, l'entreprise devra développer une communication externe et interne. La communication externe vise à promouvoir les produits et/ou services de l'entreprise à travers sa marque et à utiliser des techniques commerciales ; développer la communication institutionnelle interne et externe pour valoriser l'image de l'entreprise ; par exemple, ajuster la communication de crise en interne et en externe pour prévenir d'éventuelles crises sociales internes, et en externe face aux difficultés que l'entreprise peut rencontrer.

²² Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. Édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

²³ Robert REIX « système d'information et management des organisations », 5ème édition, p190.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

L'entreprise va donc élaborer des stratégies de communication et plus particulièrement :

Communication commerciale services :

Elle va chercher à utiliser favorablement le comportement d'achat et à influencer les circuits de distribution afin d'augmenter les ventes.

Communication produit :

La communication produit utilise les techniques de marketing afin de faire connaître le produit et de mieux intégrer les parts de marché. Elle cherche à informer sur les caractéristiques du produit en cohérence avec l'image de la marque.

Communication de marque :

La communication de marque est utilisée le plus souvent pour des produits de luxe (parfums, produits de beauté, vêtements...²⁴

5-Les conditions de travail

5-1-Définition des conditions de travail

Les conditions de travail recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle.

Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique. De mauvaises conditions de travail peuvent engendrer des troubles variés : sentiment de dévalorisation voire dépression, fatigue, cancers, accidents, etc. C'est pourquoi il est nécessaire d'observer les conditions de travail dans toutes leurs dimensions en interrogeant le travailleur lui-même car il en est le meilleur connaisseur.²⁵

²⁴<https://www.hiscox.fr/gestion-entreprise/communication-entreprise>.

²⁵<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/condition-de-travail>.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

5-2-Le contenu des conditions de travail

Le concept de conditions de travail nous renvoie à des réalités diverses dans le temps et l'espace : celles d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain ; celles d'ailleurs sont bien différentes des nôtres. Au-delà de cette diversité situationnelle, les mécanismes de construction de cette réalité montrent que ces conditions sont le résultat d'une acceptation sociale plus ou moins grande de la souffrance au travail.

La grille d'analyse du LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix en Provence) permet un premier repérage de ce que recouvre ces conditions.

Tableau N° 02 : Une adaptation de la grille du LEST (Abord de Chatillon et Alis, 1999)

• Aspects physiques			Aspects psychosociologiques	Temps de travail
Facteurs d'ambiance	Charge physique	Charge mentale	Statut social, Modes de gestion	Rythmes Variabilité Quantité
Bruit Eclairage Température de travail Espace de travail	Cadence Niveau de saturation de la période de travail Effort physique	Contrainte de temps		

Source : Armand Dayan 2002, p480.

« Cette conception conduit à envisager trois principaux éléments de différenciation des conditions de travail : les aspects physiques, psychosociologiques et le temps de travail ».

6-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC :

6-1-Définition de la GPEC :

Selon D- THIERRY: « La gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence (GPEC) est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et des plans d'action cohérent : réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (au moins d'objectifs à

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

moyen terme bien identifiées) impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ». ²⁶

6-2 Les objectifs de la GPEC : ²⁷

- La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons.
- Elles peuvent également désire développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement).
- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.

7-L'évaluation de la performance :

7-1- Définition de l'évaluation de la performance :

« Évaluer c'est porter un jugement de valeur en GRH, ce jugement s'exprime des décisions concernant les salariés est prise qu'il s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion. C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leur devenir ». ²⁸

« Évaluation concerne directement ou indirectement, le devenir des salariés dans l'entreprise (rémunération, promotion, affectation...), et à ce titre concerne le pouvoir de la hiérarchie, sino l'évaluation est perçue comme un simple exercice formel inutile. L'évaluation concerne la fonction de contrôle que doit exercer toute hiérarchie ». ²⁹

L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour les employeurs, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre les résultats exemptés et de développer les compétences des salariés. L'évaluation des performances implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tout ou niveau de savoir, que de savoir-faire et de savoir être, elle repose sur l'habileté d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes. ³⁰

²⁶ Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982, p388.

²⁷ Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines », 4^{ème} éd, 1996, p67.

²⁸ SEKOU Lakhdar. Op, page 38.

²⁹ FERREOL. Gilles et autre. Op cite, p197.

³⁰ Sekiou, Blondin, Peretti, et autre Ideu, 2001, p304.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

7-2-L'objectif d'évaluation de la performance :³¹

La première étape consiste à rendre le résultat entre le manager et ses subordonnés aussi objectif que possible. La méfiance et le rejet des procédures et des contrôles les caractérisent. L'"objectivation" de ce concept, c'est-à-dire le jugement de performance et de comportement, peut également être renforcé, à condition que les supérieurs du moteur puissent donner leur approbation et contresigner la famille d'appréciation

La deuxième application est du domaine de l'information, l'important est que cette appréciation des résultats puisse donner lieu à un minimum d'échange avec l'intéressé. La notion fournit les informations nécessaires à un jugement sur sa composante, salariale et promotionnelle. Les conséquences de l'entretien sont avant tout la fixation d'objectif de progression et la formation liée au perfectionnement.

8-La gestion des compétences :

La compétence est définie comme suit « Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire, pratiques, raisonnements) pour répondre à des exigences d'adaptation ».³²

« Les développements précédents ont montré en quoi la notion de compétence était devenue centrale en GRH et avait donnée lieu à des démarches de gestion des compétences. Les expressions même « gestion des compétences » paraissent claires ».

En réalité, elle cache une grande disparité dans les pratiques mises en œuvre. Celle-ci montre que les objectifs visent et les effets attendus d'une telle gestion peuvent être très différents d'une entreprise à l'autre.

Pour rendre compte de cette variété, nous avons mobilisé deux dimensions que nous détaillent ci-dessous :

- La manière dont la compétence est intégrée dans le champ de la GRH et articulée à d'autres notions telles que le poste, le statut ou la qualification.

³¹ Louis GARCIA, « gestion des ressources humaines », édition techniques ingénieur, 2008, p6-8.

³² Loïc cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 2ème édition, Dunod, paris, 2002, p127.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

- L'intensité avec laquelle la notion déborde le champ de la GRH et concerne d'autres fonctions de l'entreprise, en particulier la stratégie et l'organisation du travail.

Pour objet sont de mesurer les écarts entre ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle pense être. L'audit porte la vérification des données sociales et la première d'entre elles, le bilan social, et sur les procédures de gestion et leur adéquation avec les stratégies de l'entreprise, l'audit peut aussi analyser les degrés de compréhension qu'ont les acteurs de l'entreprise sur les objectifs exprime par celle-ci, les difficultés d'adaptation des législations et en particulier de la législation sociale.

Un audit peut se placer à plusieurs niveaux. Il peut analyser une entreprise comme une fonction de celle-ci.³³

³³ Louis GARCIA, « Gestion des ressources humaines », édition Techniques ingénieur, 2008, p15-15.

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons démontré que d'année en année, la gestion des ressources humaines a évolué d'une manière intéressante et qu'elle n'est plus un simple outil mais une vraie branche de l'entreprise qui a une place importante que les autres départements. Cette évolution a permis de changer la perception de l'homme d'une vision charge à une vision capitale (investissement). L'atteinte des objectifs opérationnels de toute organisation repose sur une saine gestion de ses ressources humaines. Dans la gestion des ressources (matérielles, financières et humaines) d'une organisation, c'est celle du capital humain qui pose aux gestionnaires les plus grands défis. Tous les moyens doivent donc être mis en œuvre pour en arriver à attirer, développer et conserver une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

En fin de compte, la compréhension des fondements théoriques de la GRH peut aider les managers et les professionnels des décisions éclairées et à concevoir des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces.



**CHAPITRE02: LA
GESTION DES
CARRIERES.**

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

Introduction

La gestion des carrières est parmi les leviers les plus importants de la GRH, elle s'inscrit dans démarche globale de la gestion des ressources.

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en générale, toute organisation mettre en place ce processus pour ses salariés afin de lui permettre de maintenir et de développer les ressources dont elle dispose et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et de satisfaire et de combler les attentes et les aspirations de ses travailleurs en matière de promotions, de considération et de reconnaissance, estime, d'une autre parte.

Ce chapitre est consacré à l'éclaircissement de quelques généralités importantes, est sera divisé en deux section, la première section est sur les définitions et l'évolution de carrière, les caractéristiques, les acteurs, les factures, l'importance et l'objectifs de la GC. La deuxième section est sur les pratiques de la GC.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

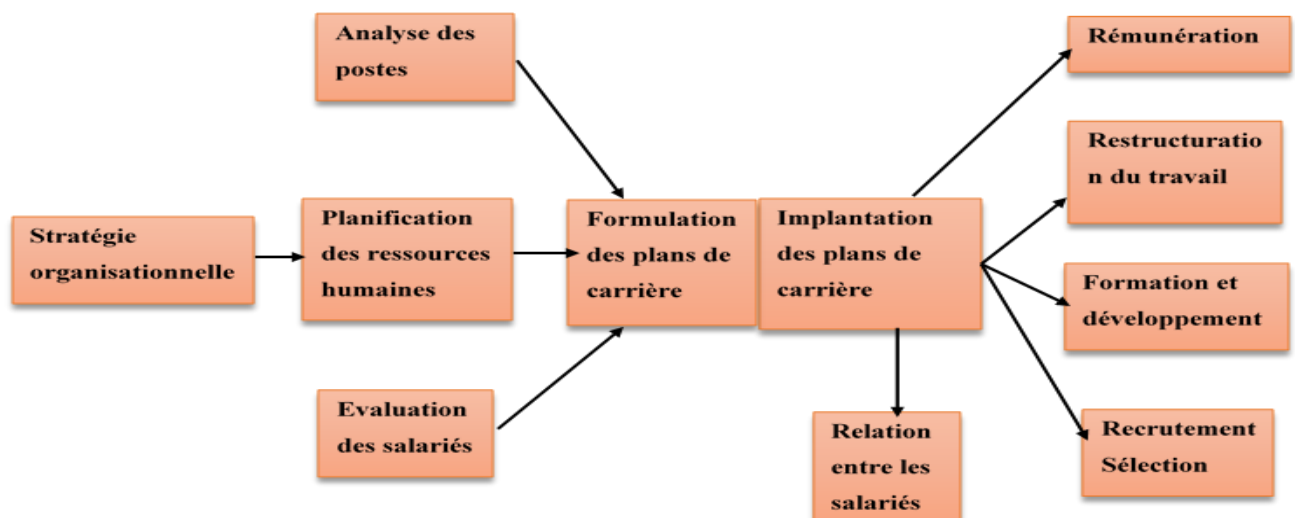
Section 01 : Généralités sur le concept carrière et la gestion de carrière

Avant de définir la gestion des carrières nous allons clarifier la position de la GC au sein de la gestion des ressources humaines.

La gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH elle englobe toute les aspects de l'activité de l'entreprise, dont elle vise à atteindre entre les attentes et les objectifs de l'entreprise et les aspirations des personnels.

- **L'approche consensuelle** : elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- **L'approche intégrée** : elle cherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de GRH. Le schéma ci-dessous nous illustre la place de la gestion des carrières au sein de la GRH.

Figure N°04 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : adapté de GUERIN et WILS, 1992, p50.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

1-Définition et enjeux de la gestion des carrières

Avant de définir la gestion des carrières, il est important de définir en premier lieu la carrière.

1-1-Définition de concept carrière¹

La carrière se définit comme suit de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières.

Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles.

- **Les composants individuels :** En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier.

-**les composants organisationnels :** Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements de main-d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs.

1-2-Définition de la gestion des carrières :

«Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »²

Tableau N°03 : la GC pour l'entreprise et pour le salarié.

Pour l'entreprise	Pour le salarié
Proposer un plan d'évolution motivant	Valoriser son potentiel
Améliorer l'implication et le climat social	Obtenir une promotion
Repérer les salariés capables de progresser grâce à un bon système d'évaluation.	Accéder à de nouvelles responsabilités.

Source : élaboré par nous-même.

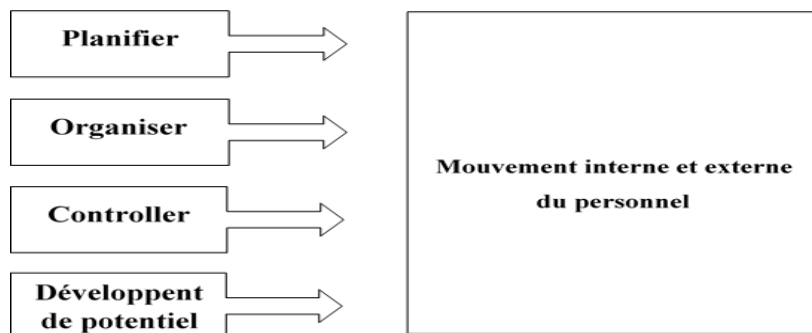
¹<https://fr.scribd.com/document/221469855/Gestion-de-carrière-Expose>.

² SEKIOU L et autres. « Gestion des Ressources Humaines.2ème édition », édition Boeck, Québec, 1993, p365.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

En conclusion, la gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion et de développement des ressources humaines par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation, la gestion des carrières est apparue au milieu des années 80 avec la pratique de la gestion des ressources humaines, et de plus en plus les entreprises ont pris conscience de la valeur de la ressource humaine.

Figure N°05 : Qu'est-ce que la gestion des carrières :



A partir de ce schéma, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est l'activité qui consiste à organiser et à prendre en charge le développement des ressources humaines. La gestion des carrières pour finalité de planifier, organiser et contrôler le développement de potentiel humain de l'entreprise.³

1-3-L'évolution et les étapes de concept carrière

1-3-1-L'évolution de carrière :

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie, notamment, s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle.

Ainsi, dès le début des années 1950⁴, cette discipline établissait des relations entre les individus, traits de personnalité, les valeurs individuelles, d'une part, et les aspirations de carrière, d'autre part (super, 1953). Holland a repris et complété les recherches de Roe et Siegeleman, portant, sur les traits de personnalité à l'origine des choix d'emplois et de

³ ST-ONGE.S. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines ».2éme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, page 283.

⁴ Jean TRONSON, le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise, librairie générale de droit et de jurisprudence, 1969.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

carrières, et a développé des archétypes de personnalité (réaliste, artistique, investigateur, social, entrepreneur, conformiste).

Les travaux de cet auteur sont d'ailleurs à l'origine de tests de personnalité, d'intérêt et de motivation. Certains auteurs (Schein, 1978 ; Driver, 19793) ont identifié quatre grands types de carrière (linéaire, homéostatique, spirale et transitoire) ; le cheminement linéaire se caractérise par une ascension de la hiérarchie (mobilité verticale), l'homéostatique par l'attachement à un groupe occupationnel (mobilité latérale), le spirale et le transitoire par des réorientations de carrière plus (transitoire) ou moins (spirale fréquentes).

Plusieurs auteurs (dont Hall, 1976) se sont intéressés au déroulement de la carrière dans le temps. Ils ont décrit les différentes étapes de la carrière, identifié les problèmes et aspirations de carrière particuliers qui leur sont respectivement associés. Ils ont aussi établi une correspondance entre les étapes de la carrière (exploratoire, avancement, mi carrière, fin de carrière) et les grandes étapes de la vie adulte (exploratoire, construction, consolidation et déclin), contextualisant ainsi la question de la carrière en la situant dans une perspective plus large.

Traditionnellement, la carrière a été considérée par les employeurs comme relevant exclusivement de la responsabilité de l'individu, l'entreprise ne se reconnaissant aucun rôle d'aide à la planification individuelle des carrières, qu'il s'agisse d'informer les employés des opportunités de carrière, de recueillir de l'information sur leurs préférences et objectifs de carrière, ou encore de les aider à mieux se connaître eux-mêmes (Wils, Guérin, 1989).

En somme, l'individu intéressé par sa carrière devait accepter les sacrifices nécessaires et s'adapter unilatéralement aux règles du jeu (formel et informel de l'entreprise en matière de carrière.

1-3-2-Les étapes de carrière :

La carrière est découpée en quatre grandes étapes ⁵:

➤ La période d'exploration

En début de la carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisation.

⁵ CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

➤ L'établissement et l'avancement

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

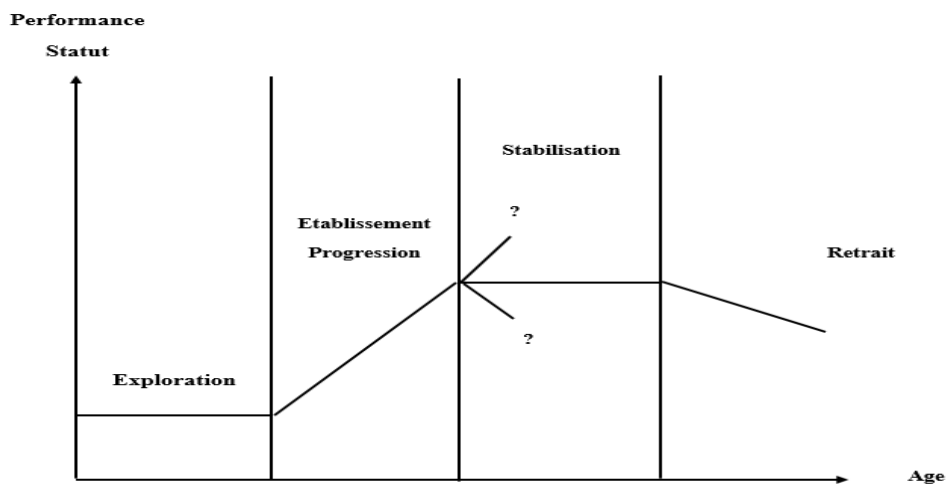
➤ La croissance, le maintien ou la stagnation

Cette période correspond à la « mi- carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

➤ La période de détachement graduel

L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par les progrès techniques ou par ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

Figure N° 06 : les différentes étapes de la carrière



Source : J-L Cerdin, gérer la carrière p110 (d'après Hall, 1976).

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

2-Les caractéristiques et les acteurs de la gestion des carrières

2-1-Les caractéristiques de la gestion des carrières

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principales caractéristiques qui sont regroupées en trois catégories à savoir :

2-1-1-les caractéristiques individuelles : contiennent principalement ce qui suit :

- Le diplôme et le type de formation.
- Les qualités personnelles.
- Les besoins et les aspirations et les motivations de salariés.
- Le réseau de relation de l'individu
- Les choix professionnels.
- Les compétences et les habilités.

2-1-2-les caractéristiques organisationnelles : contient notamment :

- La taille de l'entreprise et secteur d'activité.
- Les pratiques de la gestion des ressources humaines.

2-1-3-les caractéristiques de l'environnement :

- L'environnement se caractérise par l'instabilité et l'incertitude.⁶

2-2-Les acteurs de la gestion des carrières

L'idée de gestion de suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation et une éthique du travail⁷, en déduire que la gestion de carrière et une responsabilité partagée entre différents acteurs :

2-2-1-Les salariés :

L'individu occupe une place très importante dans la mesure où il devient acteur de son propre professionnel, mais également grand de sa propre employabilité.

Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information et à l'orientation professionnelle.

⁶Ait Aider « L'évaluation du personnel et gestion des carrières : cas de Algérienne Des Eaux(ADE), mémoire master, UMMTO 2020.

⁷ Chanlate. J.F, « peut encore, faire carrière ? », Gestion sept, p100-110.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

2-2-2-La direction des ressources humaines :

Si l'entreprise a une coresponsable dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où d'une part elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salariée entreprise, la DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation.⁸

2-2-3-Le responsable hiérarchique :

Le responsable hiérarchique joue un rôle important dans la gestion de carrière du salarié en évaluant ses compétences et en favorisant son développement. Cependant, les décisions finales sur l'évolution de carrière sont souvent influencées par la direction des ressources humaines et les membres de la haute direction, en raison de leur vision plus globale de l'entreprise.

2-2-4-Les acteurs périphériques :

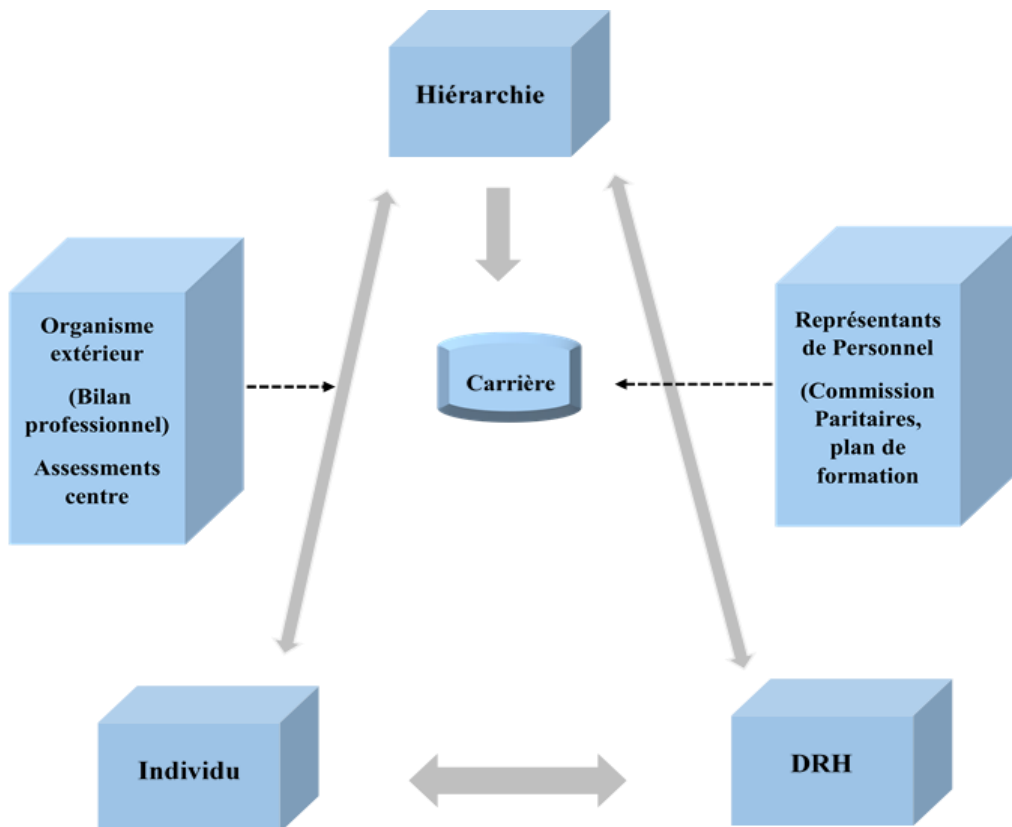
Les entreprises font parfois appel à des acteurs externes spécialisés, tels que les conseillers en orientation professionnelle ou les experts en évaluation, pour aider leurs employés à piloter leur carrière lorsqu'ils ont des difficultés à élaborer ou à mettre en œuvre un projet professionnel. La direction des ressources humaines coordonne généralement ces interventions. Par ailleurs, en interne, les représentants du personnel peuvent avoir une influence indirecte mais significative sur les politiques de formation, la gestion des emplois et les évaluations des salariés. Cependant, cette influence reste relative et dépendante de plusieurs facteurs⁹.

⁸Eric COMPOY. Etienne. MACLOUF. Karim MAZOULI. Valérie NEVEU. « Gestion des ressources humaines », Pearson éducation P124.

⁹ CAMPO Y ERIC et al, « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2008, p115.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

Figure N°07 : Les acteurs de la gestion des carrières.



Source : CAPOY. Eric et al, Idem, p115.

3-Les avantages et les facteurs influant sur la gestion des carrières

3-1- Les avantages de la gestion des carrières :

La gestion des carrières présente un avantage pour le salarié et pour l'entreprise.

3-1-1-Les avantages pour l'entreprise :

Autant que l'un des outils de la gestion de carrière, les entretiens vont révéler un certains nombres d'informations exploitables par l'entreprise. Ces données qui seront recueillies auprès des salariés vont être précieuses pour diverses raisons.

Au niveau des formations, ses entretiens permettent de Faire le point sur les formations passées et anticiper les formations à venir.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

- **Au cours des entretiens :**

Les responsables cherchent à évaluer l'impact des formations sur les salariés. Les retours des employés permettront de déterminer si les formations ont amélioré leurs connaissances et compétences, s'ils ont pu appliquer directement ce qu'ils ont appris et si les formations étaient adaptées. Ces informations aideront à décider des formateurs à solliciter à l'avenir, du contenu des formations et de leur pertinence par rapport aux postes concernés. Par ailleurs, une gestion des carrières efficace nécessite des formations adaptées pour accompagner les changements de métier, de fonction et les promotions, en prévoyant les nouvelles compétences à acquérir.

- **Détecter certains problèmes :**

Les entretiens avec les salariés permettent à l'entreprise de prendre connaissance des difficultés rencontrées sur le terrain, telles que le manque de communication, les problèmes techniques ou les conditions de travail difficiles. Ces informations précieuses permettent à l'entreprise de mettre en place des actions pour remédier à ces problèmes et créer un environnement de travail plus favorable pour ses employés.

- **Éviter les problèmes liés au recrutement externe :**

La détection des talents et le développement des employés permettent d'établir des plans de mobilité et de succession. Cela évite les processus de recrutement externes, en économisant du temps et de l'argent. En utilisant les compétences internes, on peut former les employés pour des postes de responsabilité, assurant ainsi une meilleure adhésion à la culture de l'entreprise et une plus grande fiabilité.

- **Assurer la meilleure adéquation poste / profil :**

La gestion des carrières vise à ajuster les postes et les compétences des salariés tout en tenant compte de leurs attentes. Elle permet de trouver des fonctions mieux adaptées aux aspirations et aux compétences des employés, assurant ainsi une meilleure adéquation et une efficacité accrue dans le travail.¹⁰

- **Éviter les problèmes découlant du manque de motivation :**

¹⁰<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf>.(site internet).

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

Lorsque les salariés occupent des postes correspondant à leurs compétences et à leurs attentes, les problèmes liés à la désaffection pour le travail sont évités. Travailler avec déplaisir entraîne une exécution médiocre des tâches et un manque d'engagement. Cela se traduit par une baisse de la motivation, des problèmes de sécurité potentiels, des absences fréquentes et un désinvestissement tant envers le travail qu'envers l'entreprise. Cette situation entraîne une perte d'efficacité des salariés et un désintérêt pour l'entreprise à long terme.

- **Créer un facteur de motivation :**

Non seulement l'entreprise évitera les problèmes liés à la démotivation, mais en plus elle créera un véritable moteur de motivation. Effectivement, la mise en place d'un plan de gestion des carrières démontre aux salariés que l'on est soucieux de leur bien-être et que l'on veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser. Ils seront donc motivés à bien effectuer leur travail, et de ce fait l'entreprise y gagnera en qualité de travail fourni par ses salariés.¹¹

- **Anticiper l'avenir : des apports pour la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) :**

Les entretiens réalisés permettent de prévoir les départs volontaires (démissions) et naturels (retraites) des salariés, ainsi que de rechercher leurs successeurs. Ils facilitent la mise en place de plans de succession pour assurer le remplacement des supérieurs en cas d'absence ou de départ. Bien que cela ne soit possible que pour quelques postes, cette démarche permet de connaître les affectations futures et de prévoir le remplacement des ressources perdues lorsque des salariés expriment leur volonté de quitter l'entreprise.

- **Bénéficier d'une manière optimale des compétences présentes en interne :**

Les entretiens sont l'occasion de formaliser les qualités d'une personne révélées dans l'accomplissement de son travail, ses compétences, voire même son potentiel, d'après l'appréciation du salarié et de son supérieur hiérarchique. C'est un état des lieux des compétences que l'entreprise détient en interne. Cela va donc permettre à l'entreprise d'exploiter les compétences détenues, en plaçant les salariés aux postes appropriés.

- **Gagner en performance :**

¹¹<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf>.(site internet).

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

Lorsque les salariés se sentent écoutés et que leur travail correspond à leurs compétences et attentes, l'entreprise bénéficie de meilleurs résultats et d'une plus grande performance. Les salariés motivés et satisfaits réduisent les absences et s'investissent davantage, améliorant ainsi leurs performances. L'exploitation des compétences contribue également à l'efficacité de l'entreprise, créant un climat social positif en interne et projetant une image favorable à l'externe, vis-à-vis des clients et des actionnaires.

- **Fidéliser les salariés :**

La mise en place d'une gestion des carrières où les salariés se sentent écoutés et soutenus contribue à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cela favorise la fidélisation et l'attractivité de l'entreprise, en créant un environnement propice à l'évolution professionnelle et à la satisfaction des employés. Il est crucial de maintenir des ressources stables compte tenu des départs prévus et d'assurer la crédibilité vis-à-vis des clients et actionnaires. En renforçant l'attractivité et la fidélisation des salariés, l'entreprise améliore sa performance grâce à une gestion efficace.

3-1-2-Les avantages pour les salariés :

La gestion des carrières intègre les souhaits des salariés et planifie leur évolution en fonction de leurs compétences. Il est essentiel de l'appliquer à tous les niveaux pour éviter les sentiments d'injustice. Les outils d'évaluation peuvent varier selon les catégories de salariés, en raison des exigences spécifiques des postes de cadres.

Mais avec une démarche globale, tous les salariés ont l'opportunité d'évoluer :

-Les cadres :

Les cadres vont pouvoir évoluer vers des fonctions de cadres supérieurs... Il ne s'agit pas des mêmes compétences... Ils verront leurs responsabilités s'accroître, leur champ d'action s'élargir...

-Les non cadres:

Ils vont pouvoir évoluer vers d'autres postes, et d'autres niveaux afin de voir leurs coefficients hiérarchiques augmenter...¹²

¹²<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf>.(site internet).

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

➤ Les critiques qu'on peut reprocher à la GC :

- ✓ La gestion de carrière peut être une source de bureaucratie qui paralyse le bon fonctionnement de l'entreprise.
- ✓ Le non satisfaction de toutes les attentes des salariés, parce que dans la majorité des cas, ces attentes sont multiples et peuvent ne pas correspondre avec l'objectif primordial de la gestion de carrière.
- ✓ La gestion de carrière peut affecter le climat social au sein de l'entreprise, cela veut dire que la proposition d'un poste pour un tel salarié implique le refus pour d'autres.

3-2- Les facteurs influant sur la gestion des carrières :

Les facteurs qui influent sur la gestion des carrières sont de trois types :

-L'environnement :

Par exemple, en créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et de crise économique réduisent la quantité de départs volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la quantité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en ces matières.

-L'organisation :

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Il est à noter qu'au sein d'un même pays, les pratiques en matière de gestion de carrière peuvent être différentes d'une organisation à une autre. Au Japon par exemple la progression hiérarchique est conditionnée par l'ancienneté alors qu'aux Etats-Unis, elle est conditionnée par l'apport et la productivité de l'employé. ¹³

-Les individus :

Le trop grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion et cause le plafonnement des carrières. De même les aspirations professionnelles des individus

¹³<https://www.google.com/d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf>.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

exercent, elles aussi, des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction. Ces aspirations sont généralement prises en compte par la DRH¹⁴.

4-L'importance et l'objectif de la gestion des carrières.

4-1-L'importance de la gestion des carrières :

Pour qu'une entreprise se développe, il est nécessaire qu'une bonne gestion des carrières entraîne une augmentation de la performance et des savoirs faire de l'entreprise, la gestion des carrières et un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponible et les désirs des salariés.

Tableau N04 : Importance de la gestion des carrières¹⁵

Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none">-Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.-Pouvoir développer leur compétence.- S'intégrer dans l'entreprise être concédée comme des membres à part entière de celle-ci.-Satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissances (augmentation de leur responsabilité et leur pouvoir de leur influence, etc.)-Se réaliser au travail en présentant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement et l'utilisation de leur travail.	<ul style="list-style-type: none">-Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.-Améliorer sa flexibilité mettre en place une relation de qualité renforcer sa culture.-Mobiliser les employées en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : A d'opté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière point rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de la gestion de ressources humaines.

¹⁴<https://www.google.com/d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf>.

¹⁵ A d'opté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière point rencontre des besoins individuels et organisationnels, revue de la gestion de ressources humaines », nos 5/6,1993, p13-30.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

4-2-Objectifs de la gestion des carrières

Selon Daniel Boulanger et Alan Duke, résumons les principales raisons pour La mise en place d'une politique de gestion des carrières en trois phrases :

- Pour l'entreprise dans le court terme l'objectif de gestion de carrières est : garantir que les poste soit pourvu au niveau approprié, toujours et partout à l'entreprise.
- Pour l'entreprise dans le long terme l'objectif de gestion des carrières est : créer et conserver la réserve de talents la meilleur possible, qui permette d'anticipé les défis du future- que on soupçonne quelques fois même pas et d'y répondre.
- Pour les personnes impliquées l'objectif de gestion de carrières est: offrir des opportunités d'évolution par un développement contenu, à la fois personnel et professionnel, de sorte que chacun puisse réaliser son potentiel à sa propre vitesse.»¹⁶

La notion de la carrière contient deux composantes que la politique de gestion de carrières doit concilier, qui sont :

La composante organisationnelle :

A ce niveau-là, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements des salariés dont l'objectif est de retenir les plus compétents et qui répond au maximum aux besoins de l'organisation à travers la connaissance des objectifs stratégique de l'organisation durant les prochaines années et les défis auquel l'organisation devrais faire face, et les compétences nécessaire pour atteindre les objectifs.

La composante individuelle :

C'est l'ensemble des expériences de l'individu tout au long de son parcours professionnel, dont le défis est d'utiliser ses forces et de les développer et satisfaire ses intérêts tout en correspondant à ses valeurs et à son style personnel.

¹⁶ Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, paris, 2015, p21.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous citons :

- ✓ Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la Formation avec maintien intégral de la rémunération.
- ✓ Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité.
- ✓ Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'ils seront récompensés.
- ✓ Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et les profils des individus occupant ces postes.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

Section 02 : Les pratiques et les outils de la gestion des carrières existantes

1-Les pratiques de la gestion des carrières :

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines.

1-1-Le recrutement :

Recruter est acte du management. Sa spécialité est d'avoir un impact immédiat sur la vie des personnes et sur celles de l'entreprise très classiquement ; le recrutement est la conclusion d'une série de rencontres et de mise au point entre au moins deux personnes, un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci.

Selon la complexité de cette demande et la taille de l'entreprise qui recrute une troisième personne pour intervenir qui est le consultant, qu'il soit interne à l'entrepris, la qualité de ses conseil et sa capacité à mettre en relation les souhaits de recruter et le profit du candidat sont l'image de son savoir-faire.¹⁷

1-1-1-L'objectif de recrutement :

Comme nous avons déjà mentionné, l'objectif principal du recrutement est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidat potentiellement qualifiés pour que cette dernière puisse ensuite faire le choix le plus judicieux possible.

Le recrutement poursuit également plusieurs spécifiques mentionnés dans ci-dessus.

- Assurer à l'entreprise les objectifs dont elle a et aura besoin, conformément à planification des ressources humaines et à l'analyse des postes.
- Assurer les succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés.
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emploi et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.

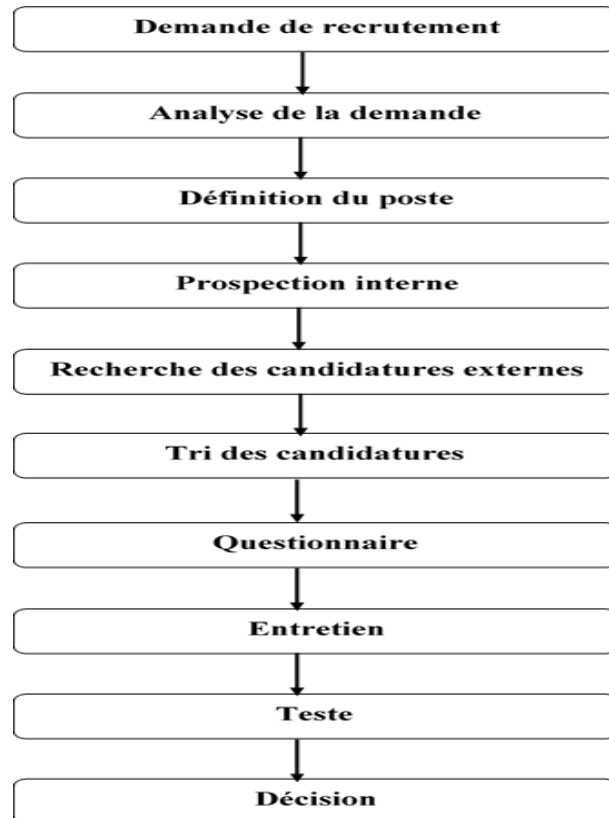
¹⁷ MOULT. Er. V. Recrutez sans se tromper- conseil Technique d'un Chasseur de tête. Ed de tête, Ed d'organisation 2002, 4ème tirage, p5.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

1-1-2-processus du recrutement :

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

Figure N°08 : Présente le processus du recrutement.¹⁸



Source : PERTTI.J.M. « Gestion des ressources humaines », 6ème édition, p81.

1-2-La formation :

« La formation constitue un ensemble d'activité d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et vise normalement l'atteint d'objectifs précis pour un groupe d'employé donné ».¹⁹

¹⁸ PERTTI.J.M. « Gestion des ressources humaines », 6ème édition, Vuibert, paris, 1987, p81.

¹⁹ GAGNON. S. Guide de gestion des ressources humaines. Edition Québec, Montréal, 2003. P86.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

1-2-1-L'objectif de la formation :²⁰

➤ Pour les individus :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Mieux comprendre l'organisation ou travaille.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations de la gestion et du management.

➤ Pour les organisations :

- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaine phase de la carrière individuelle.
- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail, impliquées par l'évaluation technologique et l'évolution du contexte économique.

1-3-La promotion :

La promotion peut définir comme étant : «Passage d'une qualification à une qualification supérieure, action d'élever plusieurs personne à une fonction supérieure, ensemble de personne effectuant le même parcours de formation pendant la même période ».²¹

1-3-1-L'objectif de la promotion : ²²

Les objectifs de la promotion sont à la fois organisationnels et individuels

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi.
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.

²⁰ Michel Deguy, « politique de ressources humaines dans l'entreprise », édition d'organisation Paris, 1989, p11.

²¹PERETTI. JM. Dictionnaire des ressources humaines. Edition d'organisation, paris 2003. P179.

²² MATHIS L, « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources », édition D'ORGANISATION, paris, 1982, p73.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

-Augmenter régulièrement et selon la production les salariés des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.

-Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leurs niveaux de connaissance et en améliorant leurs capacités.

2-Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la gestion des ressources humaines :

L'analyse des postes :

Alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général humaine. Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main d'ouvre à la fois en terme qualitatifs. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérents, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main d'ouvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne.

Le recrutement :

Les organisations privilégient souvent leurs employés actuels pour pouvoir les postes vacants, ne faisant appel à des candidats externes que si les employés internes ne répondent pas aux exigences. Cela peut de faire à travers des politiques de promotion ouvertes, ou les employés ont le choix de postuler, ou des politiques fermées, ou ils sont simplement informés s'ils sont été sélectionnés.

La sélection :

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

La rémunération :

La rémunération croit avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

L'évaluation du rendement :

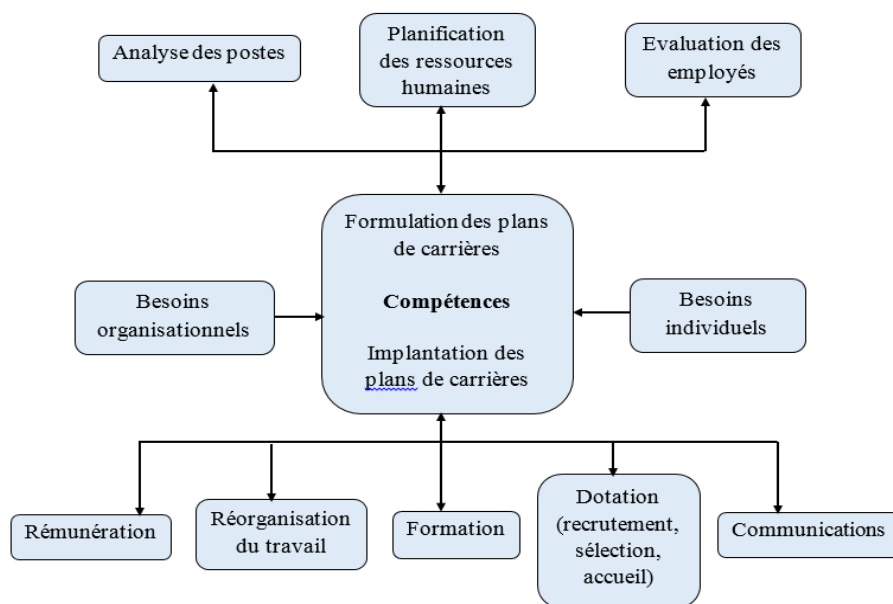
Un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en oeuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente.

Le développement des compétences :

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent.

La planification des ressources humaines.²³

Figure N°09 : Système de gestion des carrières.



Source :Peretti Jean – Marie, « gestion des ressources humaines », édition Vuibert, paris, 1998, p10.

²³Shimon L, Dolon Tania Saba, Susan E, Jackson, Randall S. Schuler, « la gestion des carrières humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3ème édition, du Renouveau pédagogique Inc., paris, 2020, p352-353.

3-La réussite et la fin de la carrière :

3-1-La réussite de la carrière :

*« La réussite de carrière est le résultat des expériences liées à la carrière d'un individu. La réussite de carrière peut être définis comme l'atteinte de résultats souhaitables liés à la carrière d'un individu à un moment donné de sa vie professionnelle et tout au long de celle-ci ».*²⁴

La réussite de carrière peut être défini à la fois en termes :

➤ Objectifs :

Cette définition comprend des réalisations observables comme la progression de salaire ou le taux de promotion.

➤ Subjectifs :

Un indicateur subjectif du succès de carrière est la satisfaction de la personne envers sa carrière, comprenant les promotions, le salaire et le développement professionnel.

3-2-La fin de carrière :

La retraite est un mode de rupture de contrat de travail qui survient généralement pour le salarié à la fin de carrière, à partir de certain âge, l'employeur et le salarié peuvent envisager une mise à la retraite c'est-à-dire la rupture, à l'initiative de l'employeur, du contrat de travail du salarié qui a atteint un âge déterminé fixé par le code de la sécurité social ou bien un départ en retraite correspond à la situation du salarié quittant volontairement l'entreprise pour bénéficier du droit à une pension de vieillesse.

3-2-1-Les indemnités de fin de carrière :

Les entreprises ont pour obligation, lors du départ à la retraite d'un salarié, de lui verser une prime de fin de carrière, plus connue sous le nom d'indemnités de fin de carrière (IFC). Pour l'entreprise, elles constituent une partie importante du passif social de l'entreprise, dont le montant doit obligatoirement être évalué et inscrit dans les comptes.

²⁴ Arthur et al, 2005, p179, traduction libre.

CHAPITRE02: LA GESTION DES CARRIERES.

➤ **Une charge financière importante pour l'entreprise :**

Les indemnités de fin de carrière sont une obligation légale que l'entreprise doit à son salarié lors de son départ en retraite. Son montant est fixé via un minimum légal mais les primes de fin de carrière peuvent être améliorées par la convention collective ou par le contrat de travail dans certains cas.

Le montant de l'indemnité fin de carrière est fonction de l'ancienneté du salarié et de son salaire en fin de carrière. Ainsi, le dernier salaire que touchera l'employé peut parfois tripler, ce qui impacte fortement la masse salariale de l'entreprise. C'est d'autant plus vrai quand les départs à la retraite se suivent.

➤ **Le montant des indemnités de fin de carrière :**

Outre l'ancienneté et le montant du salarié, tout dépend si le départ à la retraite est à l'initiative de l'employeur ou du salarié. En effet, en cas de mise à la retraite par l'employeur, l'indemnité prévue pour le salarié est en principe plus élevée qu'en cas de départ à la retraite « classique ».

Cela s'explique par le fait que, dans ce cas précis, le montant de l'indemnité de mise à la retraite correspond au moins à celui prévu en matière de licenciement.

En cas de départ à la retraite à l'initiative du salarié, voici les montants minimums légaux :

-10ans d'ancienneté : ½ mois de salaire.

-15ans d'ancienneté : 1mois de salaire.

-20ans d'ancienneté : 1mois ½ de salaire.

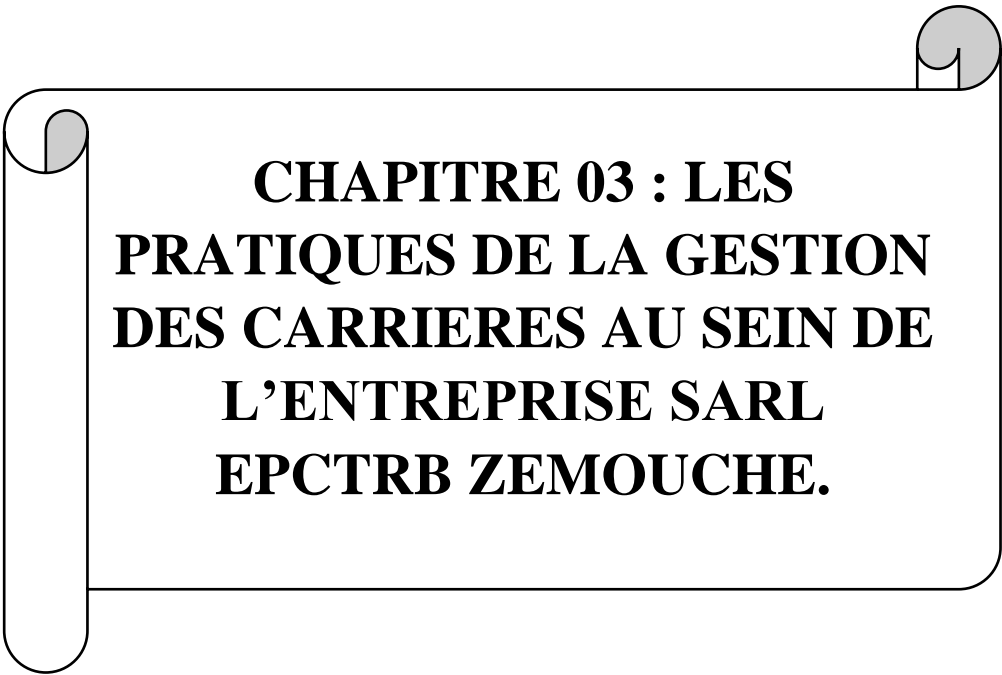
-30ans d'ancienneté : 2mois de salaire.²⁵

²⁵<https://fr.scribd.com/document/221469855/Gestion-de-carriere-Expose>.

Conclusion

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines permettant d'ajuster les capacités de travail aux besoins en effectifs et compétences de l'entreprise. Elle est aussi un instrument privilégié de fidélisation et de motivation de l'ensemble des salariés en lui offrant la possibilité d'évolution durant leur parcours professionnel.

En fin de compte, la compréhension des fondements théoriques de la gestion des carrières peut aider les managers et les professionnels des décisions éclairées et à concevoir des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces.



**CHAPITRE 03 : LES
PRATIQUES DE LA GESTION
DES CARRIERES AU SEIN DE
L'ENTREPRISE SARL
EPCTRB ZEMOUCHE.**

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Introduction

Dans le monde des affaires en constante évolution, la gestion des carrières revêt une importance capitale pour les entreprises soucieuses de développer et de maintenir un avantage concurrentiel. C'est également le cas pour la société SARL EPCTRB ZEMOUCHE, une entreprise dynamique opérant dans le secteur de la construction et des travaux publics.

La SARL EPCTRB ZEMOUCHE reconnaît l'importance de la gestion des carrières non seulement pour attirer et recruter des talents de haut niveau, mais aussi pour promouvoir la motivation, l'engagement et le développement professionnel de ses employés existants.

Ce chapitre se penche donc sur les pratiques de gestion des carrières mises en place au sein de cette entreprise, en mettant l'accent sur les stratégies et les outils utilisés pour optimiser le parcours professionnel de ses employés.

En comprenant comment la SARL EPCTRB ZEMOUCHE gère les carrières de ses employés, nous pourrions saisir les enjeux et les pratiques de pointe qui contribuent à la réussite de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous découvrirons donc comment la SARL EPCTRB ZEMOUCHE met en œuvre une gestion des carrières stratégique et proactive pour soutenir la croissance de l'entreprise tout en favorisant l'épanouissement professionnel de ses employés.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Section 01 : La méthodologie de la recherche et la présentation de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Nous allons présenter dans cette section la méthodologie de recherche que nous avons suivie, en indiquant la technique appliquée, et les objectifs de l'enquête. Ensuite nous allons faire une présentation de l'entreprise dont nous avons effectué notre stage.

1-La méthodologie de recherche :

Notre stage pratique s'est déroulé dans le siège social de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE pendant un mois. Durant cette période nous nous rendons souvent à l'entreprise où nous avons été témoins de beaucoup de leurs activités.

1-1-La technique appliqué :

Réalisez des entretiens semi-structurés avec le responsable des ressources humaines de SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

➤ L'élaboration du questionnaire :

Utilisez des méthodes quantitatives telles que des questionnaires pour recueillir des données auprès des employés de SARL EPCTRB ZEMOUCHE. Concevant des questionnaires structurés en nous concentrant sur des variables clés liées à la gestion des carrières, à la perception de la performance organisationnelle et à la compétitivité de l'entreprise. Egalement des questions démographiques pour obtenir des informations sur les employés, telles que l'âge, le poste, l'ancienneté.

➤ La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la SARL EPCTRB. Etant donné le nombre élevé des travailleurs (environ 100 salariés) au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons limité notre échantillon.

Pour cela nous avons distribué le questionnaire pour l'ensemble de l'échantillon soit 50, nous avons récupéré 40.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

1-2-Les objectifs de l'enquête :

L'objectif de l'enquête est de recueillir des données auprès des employés de l'entreprise afin d'évaluer leurs attitudes, leurs perceptions et leurs opinions concernant la gestion des carrières au sein de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE et d'examiner comment cela peut influencer la performance et la compétitivité de l'entreprise. Les réponses obtenues permettront de répondre à la problématique de notre mémoire.

1-3-Présentation des résultats de questionnaire :

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque carrière.
- Etablissement d'un commentaire pour chaque question.
- Etablissement d'un constat général sur le questionnaire.

2-La présentation de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE :

2-1- Historique de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHECVB

La SARL EPCTRB ZEMOUCHE (Entreprise de Pose de Canalisation, Travaux Routiers et Bâtiments) est une entreprise familiale créée le 06/11/2002 avec un capital social de 74.800.000.00Da, (statut de création N° 1692) et registre de commerce (RC) N° 15/0044890B03, avec un début d'activité le 28/01/2003, elle compte un effectif d'environ 100 employés. Elle soumise au régime juridique du secteur privé. Le siège social de la SARL EPCTRB est situé dans la commune d'Ain Zaouia local n°60 Wilaya de Tizi Ouzou.¹

Elle dispose de deux (02) unités. L'une de fabrication de PEHD et d'annelé (SNC ALL PIPE) situé à Oued-Aissi Tizi-Ouzou, et qui produit différents diamètres du PN 06 au PN 25 et du DN 20 au DN 500 et l'autre, de fabrication de blocs de béton tel que bordures de trottoirs, pavés, hourdis et parpaings et une centrale à béton.

Depuis sa création à ce jour elle a réalisé divers projets d'AEP, d'Assainissement, d'électromécanique et de Génie-civil (Réservoirs, stations de relevage et de pompage) dans diverses wilayas (Tizi-Ouzou, Bejaïa, Boumerdes, Médéa, Biskra, Blida et Oran). Aussi elle a

¹<https://www.adresse-algerie.com/annuaire/satl-epctrb>

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

un matériel adéquat pour la réalisation des projets hydraulique et qui se résumant comme suit :

- 11 pelles hydrauliques (chenilles et pneumatiques).
- 10 pelles rétro-chargeurs.
- 03 chargeurs.
- 10 tracteurs routiers avec bennes carrière.
- 12 camions malaxeurs.
- 04 camions pompes à béton.
- 02 centrales à béton.
- 02 tracteurs agricoles.
- Divers petits matériels (machines électro-fusion, postes à souder, rouleaux, brises roches, dames sauteuses, compresseurs, groupes électrogène...).

L'entreprise se distingue par son professionnalisme, son savoir-faire technique et sa capacité à réaliser des projets de grande envergure dans le secteur hydraulique. Elle dispose d'une équipe qualifiée d'ingénieurs, de techniciens et d'ouvriers spécialisés, qui travaillent en étroite collaboration pour assurer la réussite des projets. Elle privilégie également la satisfaction de sa clientèle en veillant à respecter les délais convenus.

En conclusion, SARL EPCTRB ZEMOUCHE est une entreprise solide et fiable, spécialisée dans les travaux hydrauliques. Grâce à son expérience, son professionnalisme et son engagement envers la qualité, elle est devenue un acteur reconnu dans le secteur du bâtiment et des travaux publics.

2-2-Organisation administrative de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE

1-Direction générale :

- PDG/Président : c'est le responsable principal de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE, il prend les décisions stratégiques et supervise toutes les activités.
- Directeur des opérations : c'est le responsable de la coordination générale des activités, de la gestion des ressources humaines et de la planification des projets.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

2-Service des Ressources Humaines :

- Responsable des Ressources Humaines : gère les recrutements en établissant des demandes d'offres d'emplois à l'ANEM, gère les carrières des travailleurs depuis leurs entrées aux activités jusqu'à leurs sorties en retraite en établissant des relevés de carrières, dans cette gestion on trouve aussi les dossiers CNAS (allocation familiales, carte chiffo pour les médicaments, accident de travail, pour CACO BATPH les congés payés ainsi que les intempéries pendant les périodes des pluies.

3-Service administratif :

Ce service s'occupe des relations avec les administrations publiques, du courrier arrivé et départ, répond aux correspondances.

4-Service financier :

Ce service s'occupe des dossiers de crédits investissement et exploitation, ainsi que les documents en relation avec la banque tels que chèque ordre de virement, demande de certification cautions de bonne exécution et de garantie, il s'occupe aussi de la comptabilité de l'entreprise (factures, déclaration CNAS, CACO BATPH, bilan, dépôts de compte sociaux CASNOS).

5-Service technique :

- Ingénieur en génie civil : responsable de la conception des projets, de la planification des travaux, du suivi des normes de construction et de l'assurance qualité.
- Conducteurs de travaux : supervisent les chantiers, coordonnent les équipes sur le terrain et veillent au respect des délais et des normes de sécurité.
- Ingénieur en hydraulique (chef de projet)

Les éléments qui composent ce service, établissent les dossiers de soumission, les attachements, les situations, ainsi que le suivi de différents chantiers.

6-Service des moyens généraux :

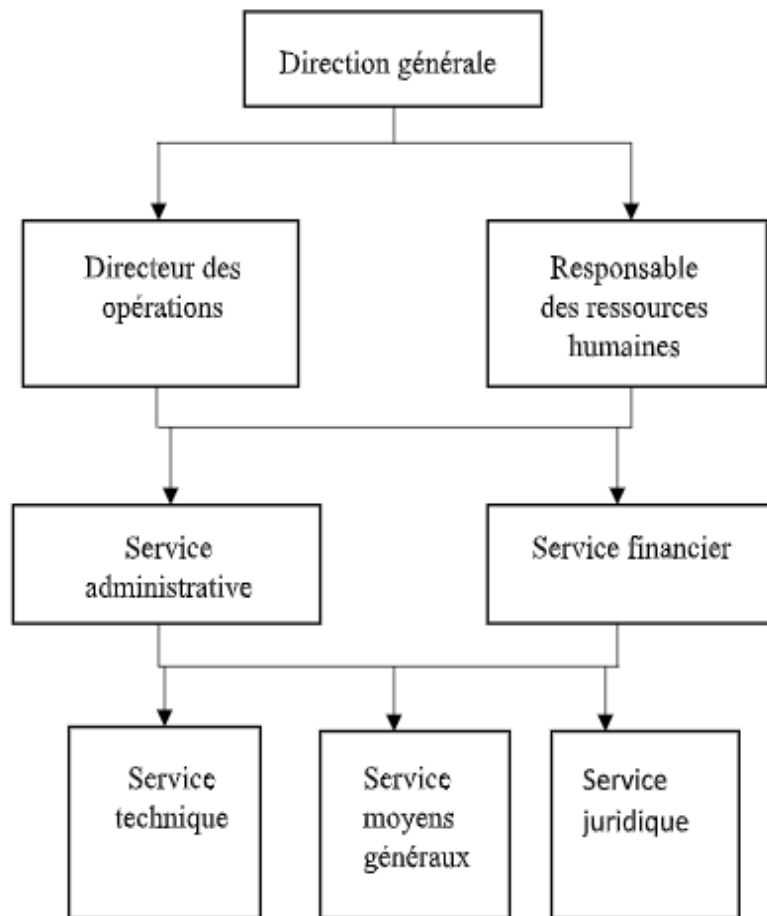
Ce service prend en charge toutes les réparations du matériel de l'entreprise, des achats des pièces de rechanges appropriés, de l'achat de pièces spéciales pour les chantiers, ainsi que les matériaux. Il veille sur l'entretien périodique du matérielles (vidange, contrôle technique, assurances).

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

7-Service juridique :

- Avocat d'entreprise : conseille l'entreprise sur les aspects juridiques liés aux contrats, aux réglementations du secteur de la construction et aux litiges éventuels.

Figure N°10 : Organigramme actuel de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE



Source : élaboré par nous-même.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

2-3- Les activités principales de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE

La société **SARL EPCTRBA** pour activités commerciales principales :

Entreprise de travaux de bâtiment tous corps d'état :

- Construction de toutes sortes de bâtiments à usage professionnel, social et de loisir.
- Travaux de maçonnerie, de bétonnage, de terrassement et de fondation, plâtrage, revêtement de mur et de sol, pose de carrelage et de faïence et autres travaux liés à la construction de bâtiments.
- Travaux d'étanchéité, d'isolation, de plomberie sanitaire et de chauffage central.
- Travaux de peinture et de vitrerie, d'installation éclectique, d'installation de système de lutte et de protection contre l'incendie et le vol.
- Travaux de pose et de montage de charpente.
- Tous travaux de menuiserie générale (métallique, en bois, en aluminium, ...etc.).

Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques :

- Réalisation d'ouvrages d'art : barrages, ports, aérodromes, routes, puits, viaducs, digues, creusement de tunnel, etc....
- Réalisation de grands travaux d'aménagements urbains.
- Dragage, installation portuaires et constructions similaires.
- Réalisation de tous travaux relatifs au domaine hydraulique.

Entreprise de travaux de routes et d'aérodromes :

- Construction de routes, rues et voies similaires, pistes d'aérodromes ponts et ouvrages similaires.

Entreprise d'études et de réalisations d'ouvrages électriques et gaz :

- Entreprise d'études et de réalisation d'ouvrages électriques et gaz.
- Entreprise d'études de fonctionnement et de développement du système production et transport d'électricité.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Fabrication industrielle de produits manufactures en béton ou en plâtre (dits agglomères) :

-Fabrication de carreaux, poutrelles hourdis, éléments de plafond, plaques iso phoniques en plâtres.

-Fabrication de carreaux, poutrelles hourdis, etc..., en béton dit aggloméré.

Préfabrication d'éléments en béton et fabrication du béton prêt à l'emploi :

-Production d'éléments préfabriqués pour bâtiments en béton ordinaire prêts au montage.

-Fabrication du béton prêt à l'emploi (centrale à béton).²

Section 02 : La gestion des carrières au niveau de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Nous allons présenter dans cette section le déroulement des carrières et les démarches de recrutement au sein de l'entreprise.

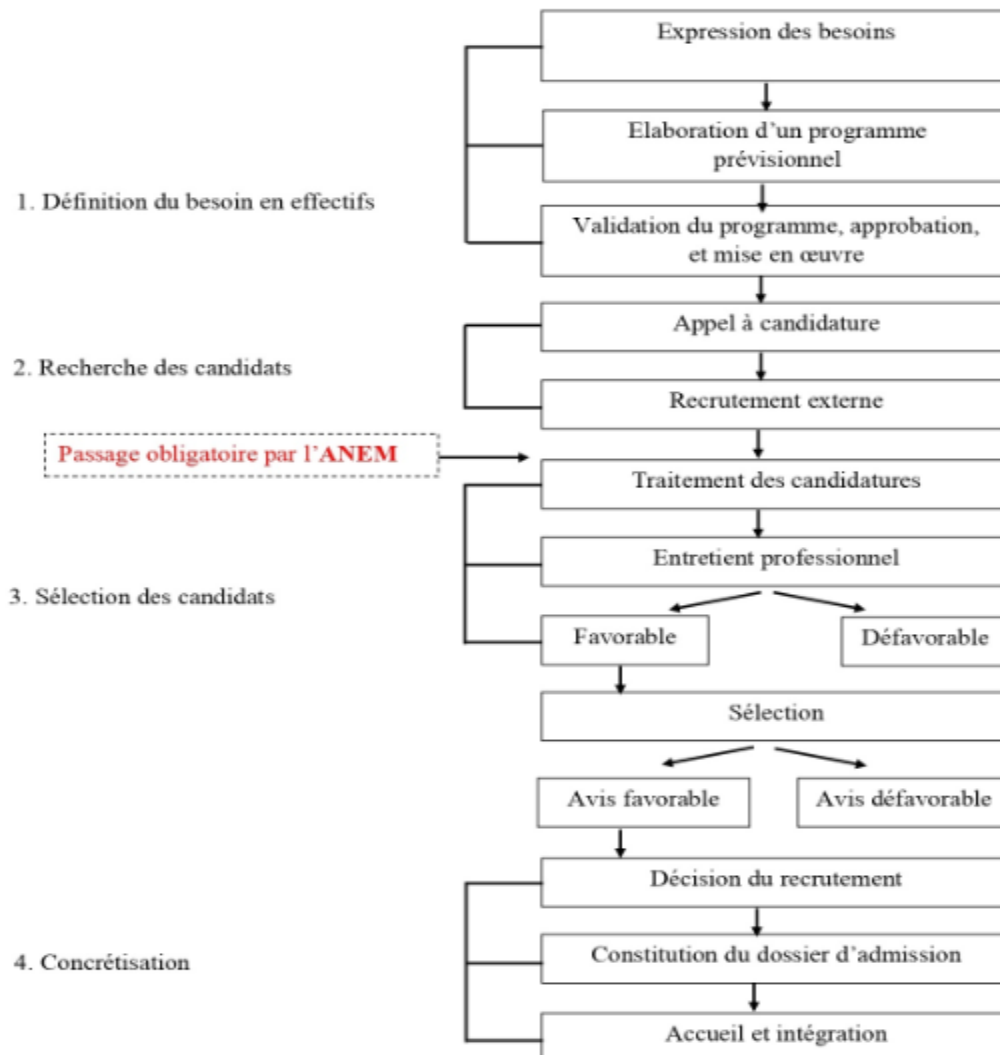
1-Le recrutement :

Les démarches de recrutement dans l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE peuvent inclure les étapes suivantes : (Figure N°11)

²<https://www.adresse-algerie.com/annuaire/sarl-epctrb>

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Figure N°11 : processus de recrutement de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE



Source :élaboré par nous-même.

2-Développement personnel :

L'entreprise encourage le développement professionnel de ses employés en établissant des plans de développement individuels. Ces plans peuvent inclure des formations, des mentorats, des opportunités de rotation, des missions spéciales, etc.

L'objectif est de permettre aux employés de développer leurs compétences, d'acquérir de nouvelles connaissances et d'évoluer dans leur carrière.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

3-Evaluation des performances :

La SARL EPCTRB ZEMOUCHE devrait mettre en place un système d'évaluation des performances pour mesurer le rendement des employés. Cela permettra d'identifier les forces, les faiblesses et les besoins en développement de chaque employé.

Les évaluations peuvent être basées sur des critères objectifs tels que les résultats obtenus, les compétences techniques et comportementales, et la contribution à l'équipe et à l'entreprise.

4-Promotion et avancement professionnel :

L'entreprise offrir des opportunités de promotion et d'avancement professionnel aux employés méritants. Cela peut se traduire par des promotions internes, des augmentations de responsabilités, des élargissements de poste ou des possibilités de prendre en charge des projets plus importants. Les critères de promotion devraient être clairs et objectifs, basés sur les performances et les compétences des employés.

5- La formation :

La SARL EPCTRB ZEMOUCHE encourage la formation de ses employés afin de maintenir leurs compétences à jour et de répondre aux évolutions du secteur de la construction et des travaux publics. Cela se fait en offrant des opportunités de formation interne ou soutenant la participation à des formations externes, des séminaires, des conférences, etc.

6-Equilibre travail-vie personnelle :

L'entreprise également prendre en compte l'équilibre entre le travail et la vie personnelle de ses employés. Cela est réalisé en proposant des politiques de congés flexibles, des avantages sociaux, des mesures de bien-être au travail, etc. L'objectif est de favoriser un environnement de travail sain et équilibré pour les employés.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Section 03 : Analyse et interprétation les résultats de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE

1-Fiche signalétique :

Dans cette partie du questionnaire nous sommes intéressés à connaître les employés de SARL EPCTRB ZEMOUCHE, d'une manière plus détaillés, nous avons, à cet effet, recensés les employés selon les critères suivantes :

Sexe : (tableau N°05)

Figure N°12 : répartition par sexe

Variable	fréquence	pourcentage
Masculin	30	70%
Féminin	10	30%



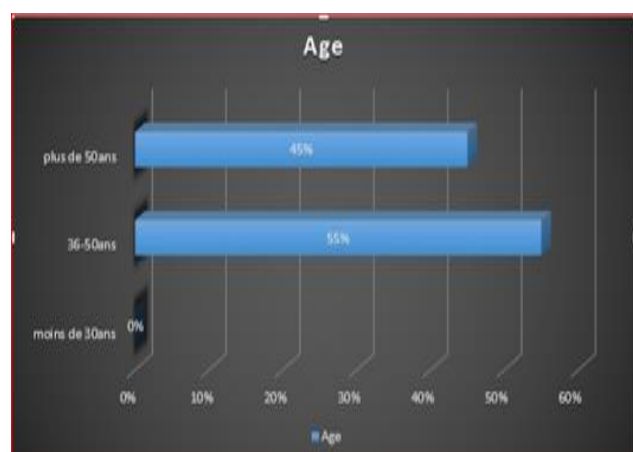
source : Elaboré par nous memes.

Le graphique à droite montre un déséquilibre de la répartition par sexe (30% de femmes contre 70% d'homme).

Age : (tableau N°06)

Figure N°13 : répartition par âge.

Variable	fréquence	pourcentage
Moins de 30ans	0	0%
36-50ans	23	55%
Plus de 50ans	17	45%



Source: Elaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Nous avons remarquons que le taux le plus élevé et celui de la tranche qui situe (36-50ans), avec 55% contre 45% pour la tranche qui situe plus de 50ans, il est clair que la population étudiée est pas vraiment jeune mais il constitue atout pour l'entreprise.

Ancienneté : (tableau N°07)

Variable	fréquence	pourcentage
Moins de 5ans	08	20%
6-10ans	09	22,50%
Plus de 10ans	23	57,50%

Figure N°14 : répartition par ancienneté



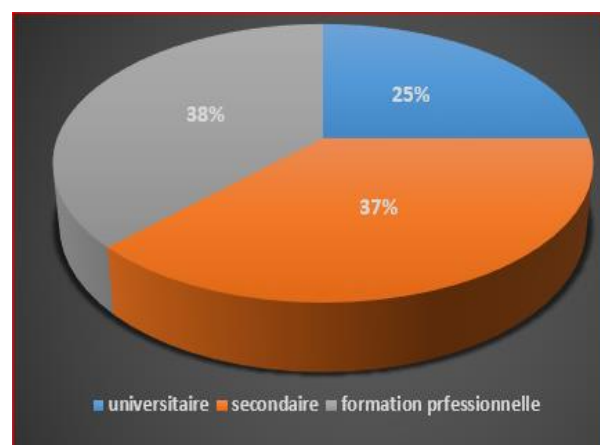
Source : Elaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés sont plus de 10ans d'ancienneté avec 57,50%, ce qui veut dire l'expérience dans le domaine, suivi de 22,50% de ceux qui ont de 06 à 10ans d'expérience, et seulement un taux de 18% pour les personnes qui ont moins de 05ans.

Niveau d'instruction : (tableau N°08)

Figure N°15 : répartition par niveau d'instruction.

Variable	fréquence	pourcentage
universitaire	10	25 %
secondaire	15	37,50%
Formation professionnelle	15	37,50%



Source : Elaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Nous constatons que la majorité des sondés sont ceux qui ont un niveau secondaire et une formation professionnelle avec 37,50% suivi des personnes ayant un niveau universitaire avec un taux de 25%.

2-Les renseignements concernant la gestion des carrières au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE :

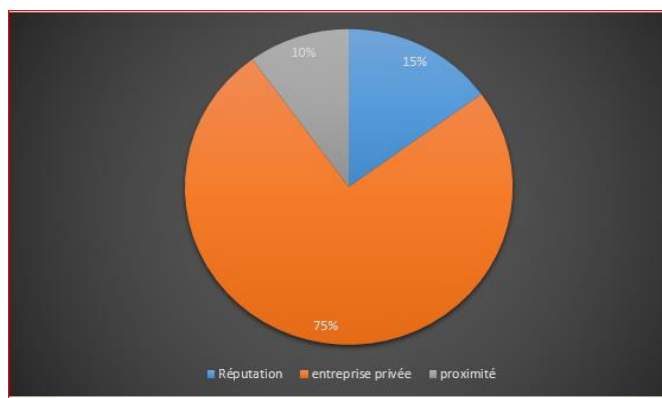
Cette deuxième partie du questionnaire, contient un certain nombre de questions ayant pour but de récolter les informations concernant la SARL EPCTRB ZEMOUCHE et son système de gestion des carrières.

Q1: Pourquoi avez-vous choisi l'entreprise SARL EPCTRA ZEMOUCHE ?

Tableau N°09 : répartition par le choix de l'entreprise
choix de l'entreprise

Variable	fréquence	pourcentage
réputation	06	15%
Entreprise privée	30	75%
proximité	04	10%

Figure N°16 : Répartition par le



Source : élaboré par nous-mêmes.

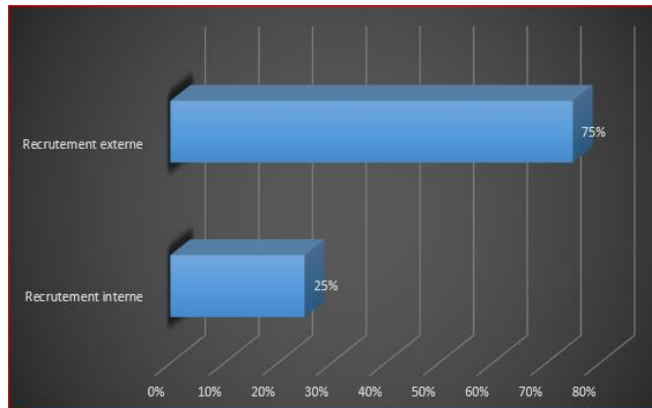
Nous remarquons que la majorité des employés ont choisi SARL EPCTRB ZEMOUCHE parce que c'est une entreprise privée avec 75%, et pour sa réputation avec 15%, et seulement 10% pour sa proximité.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Q2: Selon quel canal avez-vous recruté ?

Tableau N°10: répartition par canal de recrutement **Figure N°17:**répartition par canal de recrutement

Variable	fréquence	pourcentage
Recrutement interne	10	25%
Recrutement externe	30	75%



Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que la majorité des recrutés sondés par le recrutement externe avec un taux de 75%, tandis que 25% pour le recrutement interne.

Q3: Comment recommandez-vous le processus d'évaluation des performances dans l'entreprise ?

Pour recommander un processus d'évaluation des performances efficace dans l'entreprise, il est essentiel de mettre en place des objectifs clairs et mesurables, de favoriser une communication régulière entre les superviseurs et les employés, d'utiliser des critères objectifs pour évaluer les performances, d'envisager une évaluation à 360°, de soutenir la formation et le développement des employés, d'établir un système de reconnaissance et de récompense.

La majorité des employés ont dit que : a) le processus d'évaluation est transparent, objectif et efficace.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Q4: Comment proposez-vous les possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise ?

Tableau N°11 : répartition par possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise

Variable	Fréquence	pourcentage
sont excellentes et clairement définies	25	62,50%
sont satisfaisantes, mais pourraient être mieux communiquées	13	32,50%
sont limitées et peu claires	02	5%

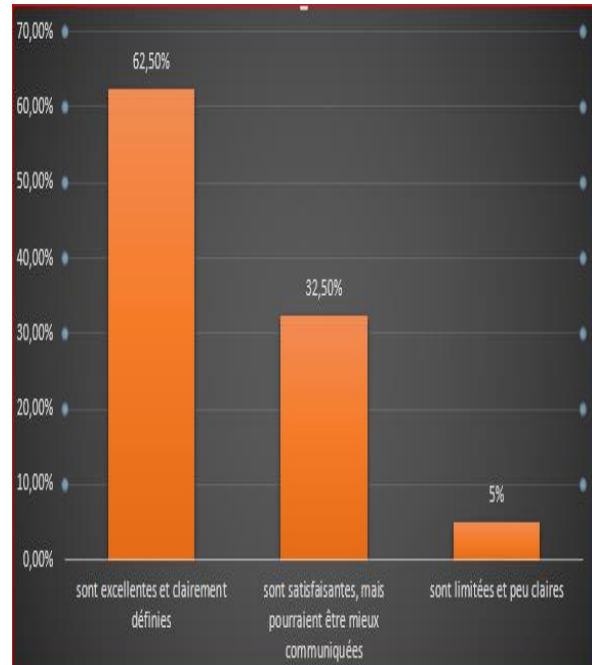


Figure N°18 : les possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise

Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que la majorité des salariés disent que les possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE sont excellentes et clairement définies avec un taux de 62,50%, et un taux de 32,50% pour que les possibilités d'avancement professionnel sont satisfaisantes, mais pourraient être mieux communiquées, et seulement 5% pour les possibilités sont limitées et peu claires.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Q5 : Selon vous, est ce que les objectifs et la stratégie tracés par l'entreprise sont claires ?

Tableau N°12 : répartition par objectifs et la stratégie tracés par l'entreprise.

variable	fréquence	pourcentage
Oui	38	95%
Non	02	5%

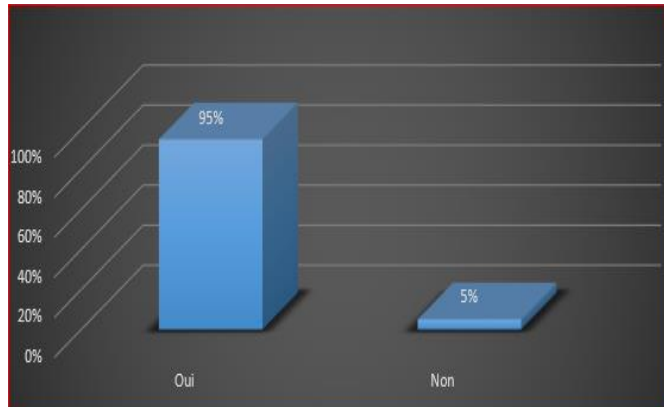


Figure N°19 : répartition par objectifs et la stratégie tracés par l'entreprise.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous avons 95% des employés disent que les objectifs et la stratégie tracés par l'entreprise oui sont clairs, contre 5% qui disent non.

Q6 : L'information concernant les postes vacants est-elle ?

Tableau N°13 : répartition par l'information concernant les postes vacants.

Variable	fréquence	pourcentage
disponible	28	70%
Pas disponible	12	30%

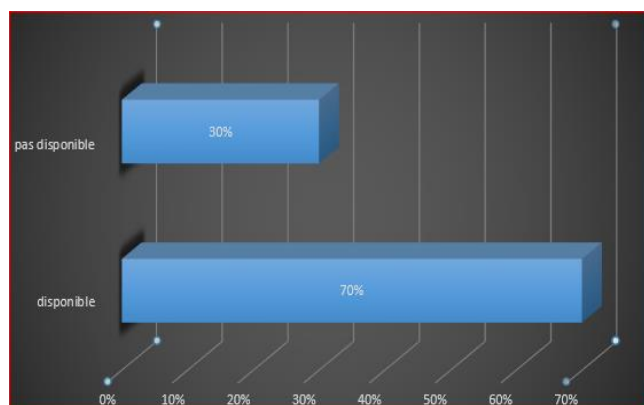


Figure N°20 : l'information concernant les postes vacants

Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après cette répartition l'information concernant les postes vacants est disponible avec un pourcentage de 70%, et un taux de 30% qui ne disent pas disponible.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Q7 : Les conditions d'accès aux postes supérieurs sont-elles ?

Tableau N°14 : Degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs.

variable	fréquence	pourcentage
facile	07	17,50%
moyenne	19	47,50%
difficile	14	35%

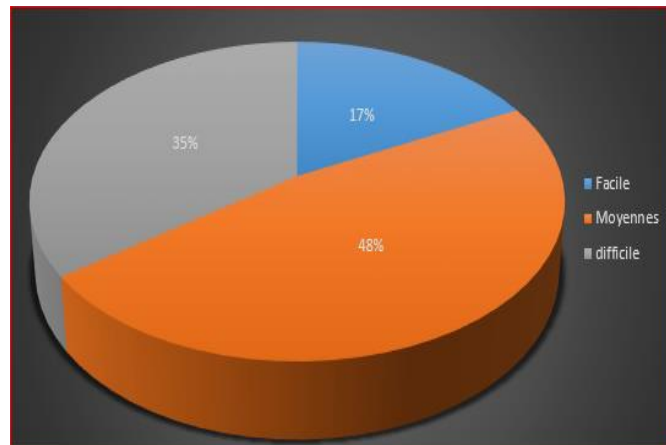


Figure N°21 : Degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs

Source : élaboré par nous-mêmes.

L'accès aux postes supérieurs est moyenne avec un taux de 47,50%, et difficile pour certaines avec un taux de 35%, suivi de facile avec 17,50%.

Q8 : avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?

Tableau N°15 : l'accès à la promotion au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

variable	fréquence	pourcentage
Oui	29	72,50
Non	11	27,50

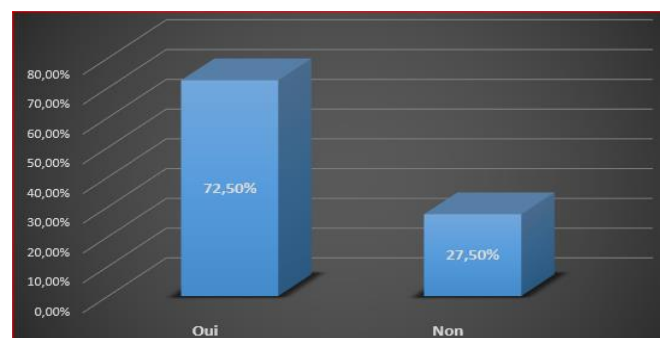


Figure N°22 : l'accès à la promotion

Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous avons remarqué que la majorité des personnes enquêtées soit un pourcentage de 72,50% qui ont répondu par Oui, ont bénéficié d'une promotion depuis leur recrutement, pendant que 27,50% n'ont pas eu l'occasion de suivre une promotion. Et la majorité des

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

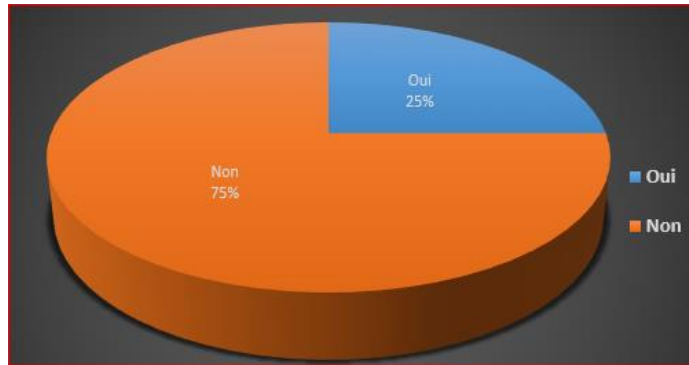
salariés bénéficiaires d'une promotion ont suivi une promotion horizontale avec une proportion de 70%, et le reste suivi une promotion verticale.

Q10 : Aimerez-vous prendre une retraite anticipée ?

Tableau N°16 : retraite anticipée

variable	fréquence	pourcentage
Oui	10	25%
Non	30	75%

Figure N°23 : retraite anticipée



Source : élaboré par nous-mêmes.

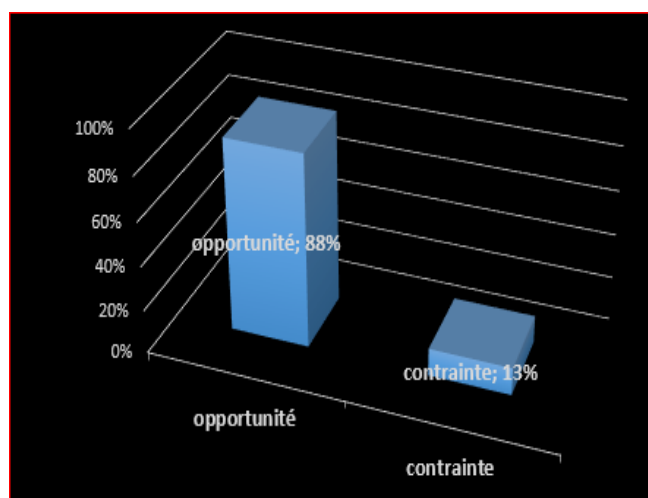
75% des employés interrogés ne désirent pas prendre une retraite anticipée, et seulement 25% veulent de cette retraite.

Q9: Pour vous l'évaluation est ?

Tableau N°17 : l'opinion sur l'évaluation

variable	fréquence	pourcentage
opportunité	35	87,50%
contrainte	05	12,50%

Figure N°24 : l'opinion sur l'évaluation



Source : élaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Nous remarquons que 87% des personnes interrogées trouvent que l'évaluation est une opportunité sur laquelle on doit évaluer les compétences, par contre 12% trouvent que l'évaluation est une contrainte, ceci est du manque de précision dans les critères d'évaluation individuelles.

Q11 : La gestion des carrières est-elle un enjeu clé pour l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE ?

Tableau N°18 : la gestion des carrières est un enjeu clé pour l'entreprise.

variable	fréquence	pourcentage
Oui	38	95%
Non	02	05%

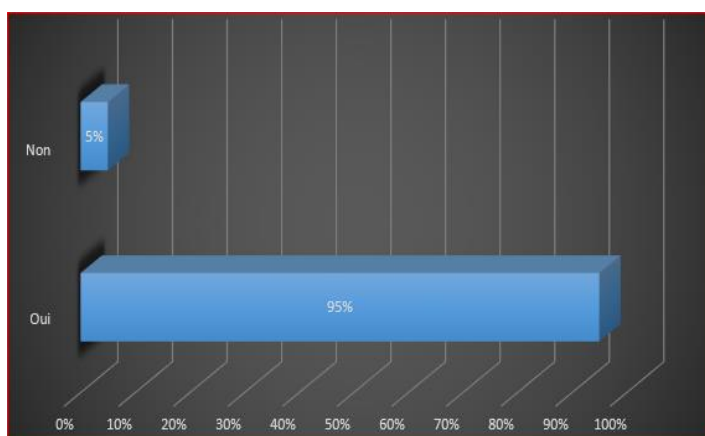


Figure N°25 : la gestion des carrières est un enjeu clé pour l'entreprise

Source : élaboré par nous-mêmes.

La majorité des employés choisis que la gestion des carrières est un enjeu clé pour l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE avec un taux de 95%, contre 5% qui disent le contraire.

Q12 : La création de nouveaux postes au sein de l'organisation est une pratique ?

Tableau N°19 : La création de nouveaux postes au sein de l'organisation

variable	fréquence	pourcentage
rare	10	25%
habituelle	15	37,50%
fréquente	15	37,50%

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

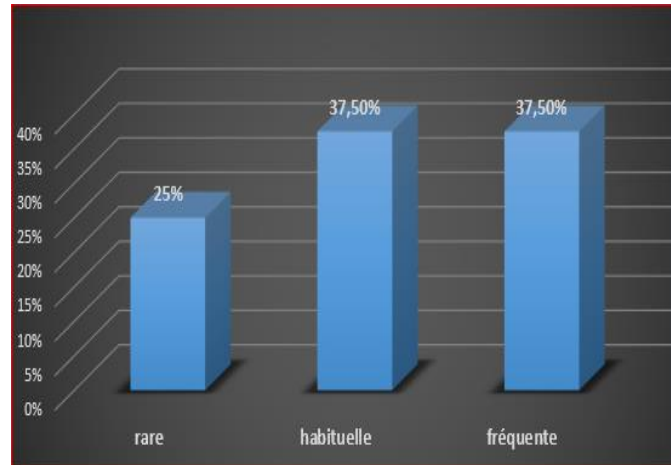


Figure N°26 : La création de nouveaux postes au sein de l'organisation

Source : élaboré par nous-mêmes.

La création de nouveaux postes au sein de l'organisation EPCTRB ZEMOUCHE est une pratique habituelle et fréquente d'après le choix des employés avec un taux de 37,50%, suivi rarement avec un taux de 25%.

Q13 : Le nombre d'employé recruté dans le cadre de l'ANEM ?

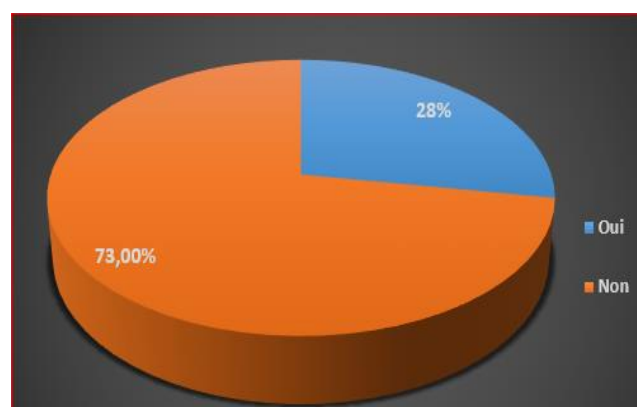
Tous les employés de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE ont été recrutés en partenariat avec l'ANEM.

Q14 : Globalement, êtes-vous satisfait de votre fonction ?

Tableau N°20 : satisfaction dans la fonction

variable	fréquence	pourcentage
Oui	11	27,50%
Non	29	72,50%

Figure N°27 : satisfaction dans la fonction



Source : élaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

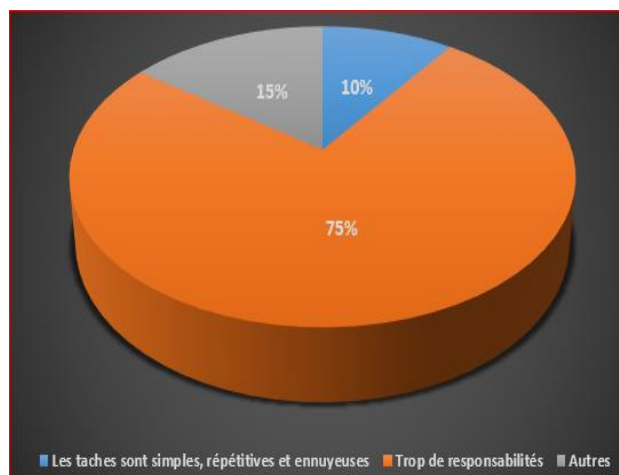
La majorité des enquêtés déclarent qu'ils ne sont pas satisfait de leur fonction avec un taux de 73%, et 28% déclarent qu'ils sont satisfait.

Q15 : Sinon, est-ce parce que ?

Tableau N°21 : raison de non satisfaction

variable	Fréquence	pourcentage
Les taches sont simples, répétitives et ennuyeuses	04	10%
Trop de responsabilités	19	47,50%
Autres	06	15%

Figure N°28 : raison de non satisfaction



Source : élaboré par nous-mêmes.

On constate que 73% se déclarent insatisfaits pour les causes suivantes :

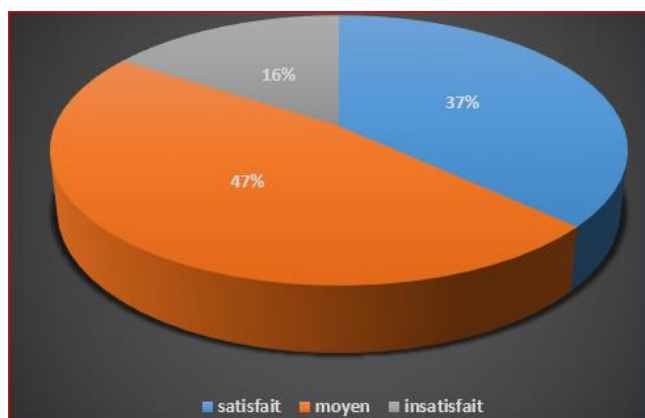
48% trouvent qu'ils ont trop de responsabilités par apport au poste occupé, et 15% les autres ont évoqué plusieurs raisons, et les 10% disent que les taches sont simples, répétitives et ennuyeuses.

Q16 : Quel est votre opinion sur votre carrière au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE ?

Tableau N°22: l'opinion sur la carrière.

variable	fréquence	pourcentage
satisfait	14	35%
moyen	18	45%
insatisfait	08	20%

Figure N°29: l'opinion sur la carrière.



Source : élaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

45% des enquêtés disent être moyennement satisfait de leur carrière au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE, suivi de 35% de ceux qui sont satisfait, et de 20% sont insatisfait.

Q17 : si vous pouviez remonter le temps, est ce que vous travailliez ?

Tableau N°23 : le degré de satisfaction à l'entreprise par les salariés.

variable	fréquence	pourcentage
Oui	30	75%
Non	10	25%

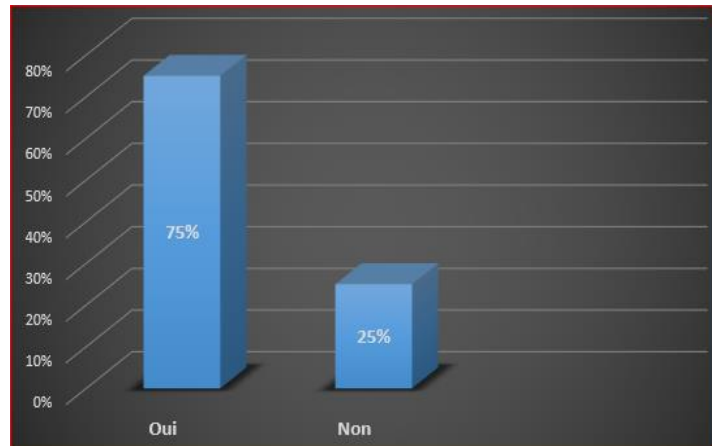


Figure N°30 : le degré de satisfaction à l'entreprise par les salariés

Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats nous avons constaté que la majorité des membres de l'échantillon avec un taux de 75% désire toujours travailler pour l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE, par contre 25% désire quitter sous prétexte que d'autres entreprises assurent de meilleures conditions de travaux.

CHAPITRE 03 : LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN DE L'ENTREPRISE SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Conclusion

A la fin de ce chapitre, nous avons pu examiner le processus de gestion des carrières au sein de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE grâce à l'analyse des données collectées tout au long de notre stage pratique. Les résultats de notre questionnaire nous ont fourni des informations précieuses sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de cette entreprise, en mettant l'accent sur la gestion des carrières, qui englobe le recrutement, la formation, la promotion.

Nous avons constaté que certaines de ces pratiques ont connu des améliorations, tandis que d'autres n'ont montré aucune évolution.

Cela souligne un écart entre les connaissances théoriques et pratiques de la gestion des carrières, ainsi que les pratiques actuellement mises en œuvre par l'entreprise EPCTRB. Il est essentiel de fournir des efforts considérables pour remédier à cette situation et favoriser le développement de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE.



Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Le facteur humain est essentiel pour le succès d'une entreprise. Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le développement de la stratégie et la compétitivité de l'entreprise. Par conséquent, il est important pour les entreprises de s'investir davantage dans la gestion de leurs ressources humaines, qui englobe différents aspects de la vie professionnelle.

La gestion des carrières est l'un de ces aspects et elle doit être soigneusement réfléchie pour favoriser l'engagement des employés. Même si elle peut être présente de manière embryonnaire dans certaines entreprises, la gestion des carrières est un outil utilisé par les ressources humaines pour motiver, fidéliser et préserver le potentiel des salariés. Elle permet aux individus d'organiser leur parcours professionnel en alignant leurs objectifs avec ceux de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné les pratiques de gestion des carrières dans l'entreprise privée EPCTRB ZEMOUCHE. Il est important de souligner que l'objectif de notre recherche était d'étudier comment la gestion des carrières peut contribuer à motiver les employés, et l'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise, tout en évitant les conflits au sein de l'entreprise et en favorisant son développement, ses techniques de gestion et sa survie en tant qu'entreprise performante.

Donc, cette étude a permis de constater que le système de gestion des carrières instauré par les services administratives de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE s'articule autour de trois pratiques qui sont le recrutement, la formation et la promotion. Ces pratiques sont indispensables pour mener à bien le cheminement de carrière des salariés de la EPCTRB ZEMOUCHE et bien sur les motiver et les fidéliser, et cela à travers l'écoute et la satisfaction de leurs attentes, ce qui nous permet de confirmer notre deux hypothèse de recherche qui stipule :

« **H1** : En mettant en place des programmes de développement de carrière et de formation ciblés, l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE peut favoriser l'acquisition de compétence stratégique et améliorer la performance de ses employés ».

« **H2** : En instaurant des pratiques de gestion des carrières équitables et transparentes, l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE peut renforcer la motivation et l'engagement de ses employés, ce qui se traduit par une meilleure performance individuelle et collective ».

CONCLUSION GENERALE

L'enquête menée auprès de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE nous a permis de conclure que la gestion des carrières dans la fonction privée est liée à la législation régissant toute la vie professionnelle des fonctionnaires, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ. Cette situation incite l'administration à accorder une attention particulière à la conformité des procédures aux directives légales et circulaires.

En conclusion, la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ne peuvent être négligées dans le contexte et dynamique du monde des affaires d'aujourd'hui. Les entreprises qui accordent une attention particulière à la gestion de leurs talents, à la motivation de leurs employés et au développement de compétences seront mieux positionnées pour atteindre leurs objectifs organisationnels et maintenir leur avantage concurrentiel à long terme.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

- J.M Peretti « gestion des ressources humaines », 15 eme, Vuibert, 2008, p84.
- BOIS LAANDELLE, Dictionnaire de gestion ED, Economie, paris, 1998, P102.
- GRAWITZ (M).Op, cit, 2000, p 193.
- BENRAOUANE.S.A « le management des ressources humaines » ».Edition office des publications universitaire. 02-2010, p27.
- MEIER Olivier « DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris 2009.
- Michel Arabel, Olivier Meier « MANAGEOR » édition DUNOD, paris, 2006.
- Ibid.
- Peretti, J.M, 2011, « ressources humaines », 13 e édition, édition Vuibert, paris.
- Kotler.P et Dubois. B, 1988, « Marketing Management », 7ème Ed Publi Union, Paris.
- Mc Gregor, D. 1969, « La dimension humaine de l'entreprise », édition : Gauthier-Villard, paris.
- Arabel M., et Meier, O, 2006, « MANAGEOR » édition DUNOD, paris.
- Jean Marie Peretti, « ressources humaines », 12ème édition, Vuibert, paris 2010, p23.
- Sekiou L, 2004, « Gestion des Ressources Humaines » 2eme ed, paris.
- SHIMONT DOLAN, TANIA SABA JACKSON, RANDALLS, SCHULLER, « La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3ème éd Pearson éducation paris 2002, p28.
- MERCIER.E, et SCHMIDT.G, « Gestion des ressources humaines », édition PEARSON, 2004, p27.
- PERETTI J-M, Op.cit., pp.32à33.
- ISAFFOJ.R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zaroise », éd CADICEC : Kinshasa. P96.
- SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », paris MONTREAL, 2ème éd, 2002, p114.
- LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2eme édition, 2008, p4-8.
- Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, paris, 1993. P04.
- Bumo. Joly. La communication Group de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

- Robert REIX « Système d'information et management des organisations », 5^{ème} édition, p190.
- Weiss Dimitri, « les ressources humaines », paris, édition d'organisation, 1982, p388.
- Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines », 4^{ème} éd, 1996, p67.
- SEKOU Lakhdar. Op, page «38
- FERREOL. Gilles et autre. Op cite, P197.
- Sekiou, Blondin, Peretti, et autre Ideu, 2001, p304.
- Louis GARCIA, « gestion des ressources humaine », édition techniques ingénieur, 2008, p6-8.
- Loic cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2002, p127.
- Louis GARCIA, « Gestion des ressources humaines », édition Techniques ingénieur, 2008, p15-15.
- SEKIOU L et autre. « Gestion des ressources Humaines. 2^{ème} édition », édition Boeck, Québec, 1993, p365.
- ST-ONGE.S. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines ».2^{eme} édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, page 283.
- Jean TRONSON, le développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise, librairie générale de droit et de jurisprudence, 1969.
- CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110.
- Chanlate. J.F, « peut encore, faire carrière ? », Gestion sept, p 100-110.
- Eric COMPOY. Etienne. MACLOUF. Karim MAZOULI. Valérie NEVEU. « Gestion des ressources humaines », Pearson éducation p 124.
- CAMPO Y ERIC et al, « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2008, p 115.
- A d'opté de Guérin et T. Wils, « la carrière point rencontre des besoins individuels et organisationnels, revue de la gestion de ressources humaines », nos 5/6,1993, p13-30.
- Alain Duke, Daniel Boulanger, « Michelin et la gestion des carrières », édition : EMS, parie, 2015, p21.
- MOULT.Er.V. Recrutez sans se tromper-conseil Technique d'un chasseur de tête. Ed de tête, Ed d'organisation 2002, 4^{ème} tirage, p5.
- PERTTI.J.M. « Gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition, Vuibert, paris, 1987, p81.

- GAGNON. Guide de gestion des ressources humaine. Edition Québec, Montréal, 2003. P86.
- Michel Deguy, « politique de ressources humaines dans l'entreprise », édition d'organisation paris, 1989, p11.
- PERTTIJM. Dictionnaire des ressources humaines. Edition d'organisation, paris 2003. P 179.
- MATHIS L, « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources », édition D'ORGANISATION, paris, 1982, p73.
- Shimon L, Dolon Tania Saba, Susan E, Jackson, Randall S .Schuler, « la gestion des carrières humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3éme édition, du Renouveau pédagogique Inc., paris, 2020, p352-353.
- Arthur et al, 2005, p179, traduction libre.

Mémoires

- SAHRAOUI Khadija et BENYAHIA-TAIBIGRALIA « fonction ressource humaine et culture d'entreprise, cas de la multinationale AFIA international ALGERIA, Oran », mémoire de magister en management, potion : management des ressources humaines, Université d'Oran, FSEGE, 2014, p 66-69.
- Ait Aider « L'évaluation du personnel et gestion des carrières : cas de Algérienne Des Eaux (ADE), mémoire master, UMMTO 2020.
-

Site Internet

- <https://WWW.demos.fr/blog/quest-ce-que-la-formation>
- <https://WWW.hiscox.fr/gestion-entreprise/communication-entreprise>
- <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/condition-de-travail>.
- <https://fr.Scribd.com/document/221469855/Gestion-de-carrière-Expose>.
- https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537_dd69aad452b.pdf.
- <https://WWW.google.com/d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf>.
- <https://fr.Scribd.com/document/221469855/Gestion-de-carriere-Expose>.
- <https://www.adresse-algerie.com/annuaire/sarl-epctrb>



Liste d'abréviations

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Intitulé
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
GC	Gestion des Carrières.
GPEC	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.
RH	Ressources Humaines.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
SARL	Société à Responsabilité Limitée.
ROI	Return On Investment.
SIC	Sciences de l'Information et de la Communication.
IFC	Indemnités de fin de carrière.
EPCTRB	Entreprise de Pose de Canalisation, Travaux Routiers et Bâtiments.



**Liste des tableaux et
figures**

Liste des tableaux

Tableau1 :	La théorie X et Y	11
Tableau2 :	Une adaptation de la grille du LEST	24
Tableau 3 :	la GC pour l'entreprise et pour le salarié	32
Tableau 4 :	Importance de la gestion des carrières	43
Tableau 5 :	Répartition par sexe	65
Tableau 6 :	Répartition par âge	65
Tableau 7 :	Répartition par ancienneté	66
Tableau8 :	Répartition par niveau d'instruction	66
Tableau 9 :	Répartition par le choix de l'entreprise	67
Tableau 10 :	Répartition par canal de recrutement	68
Tableau 11 :	Répartition par possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise	69
Tableau 12 :	Répartition par objectifs et la stratégie tracés par l'entreprise	70
Tableau 13 :	Répartition par l'information concernant les postes vacants	70
Tableau 14 :	Degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs	71
Tableau 15 :	: l'accès à la promotion au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE	71
Tableau 16 :	retraite anticipée	72
Tableau 17 :	l'opinion sur l'évaluation	72
Tableau 18 :	la gestion des carrières est un enjeu clé pour l'entreprise	73
Tableau 19 :	La création de nouveaux postes au sein de l'organisation	73
Tableau 20 :	satisfaction dans la fonction	74
Tableau 21 :	raison de non satisfaction	74
Tableau 22 :	l'opinion sur la carrière	75
Tableau 23 :	le degré de satisfaction à l'entreprise par les salariés	75

Liste des Figures

Figure 1 :	Pyramide des besoins selon Maslow	10
Figure 2 :	Les missions de la GRH	16
Figure 3 :	Schéma de base de communication	22
Figure 4 :	La gestion des carrières au cœur de la GRH	31
Figure 5 :	Qu'est-ce que la gestion des carrières	33
Figure 6 :	Les différentes étapes de la carrière	35
Figure 7 :	Les acteurs de la gestion des carrières	38
Figure 8 :	Présente le processus du recrutement	47
Figure 9 :	Système de gestion des carrières	50
Figure 10 :	Organigramme actuel de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE	60
Figure 11 :	Processus de recrutement de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE	63
Figure 12 :	Répartition par sexe	65
Figure 13 :	Répartition par âge	65
Figure 14 :	Répartition par ancienneté	66
Figure 15 :	Répartition par niveau d'instruction	66
Figure 16 :	Répartition par le choix de l'entreprise	67
Figure 17 :	Répartition par canal de recrutement	68
Figure 18 :	Répartition par possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise	69
Figure 19 :	Répartition par objectifs et la stratégie tracés par l'entreprise	70
Figure 20 :	Répartition par l'information concernant les postes vacants	70
Figure 21 :	Degré de difficulté d'accès aux postes supérieurs	71
Figure 22 :	L'accès à la promotion au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE	71
Figure 23 :	Retraite anticipée	72
Figure 24 :	L'opinion sur l'évaluation	72
Figure 25 :	La gestion des carrières est un enjeu clé pour l'entreprise	73
Figure 26 :	La création de nouveaux postes au sein de l'organisation	73
Figure 27 :	Satisfaction dans la fonction	74
Figure 28 :	Saison de non satisfaction	74
Figure 29 :	L'opinion sur la carrière	75
Figure 30 :	Le degré de satisfaction à l'entreprise par les salariés	75

Annexe

« Questionnaire »

Madame, monsieur,

Etudiantes en fin de cycle universitaire, en économie et gestion des entreprises, nous sommes entrains d'élaborer notre mémoire de fin de cycle sur le thème suivant : « **la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières** ». L'objectif de notre étude est de comprendre comment la gestion des carrières contribuer à l'amélioration et l'évaluation de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE.

Et parce que vos opinions et vos impressions ont une importance primordiale pour le succès de l'étude, nous espérons bien que vous répaniez à ce questionnaire honnêtement, sachant que ces données et ces informations seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci beaucoup pour votre aimable coopération.

Fait par :

Bouricha Ouahiba

Belkacem Amina

Note : cochez (x) dans la zone de réponse qui vous semble appropriée.

Fiche signalétique

• Sexe :

Masculin

Féminin

• Age :

Moins de 25 ans entre 36 et 50 ans plus de 50 ans

• Ancienneté :

Moins de 5 ans entre 6 et 10 ans plus de 10 ans

• Niveau d'instruction :

Universitaire Secondaire Formation professionnelle

Questions

Q1 : Pourquoi avez-vous choisi l'entreprise SARL EPCTRA ZEMOUCHE:

- a) Réputation.
- b) Entreprise privée.
- c) Proximité.

Q2 : Selon quel canal avez-vous recruté :

- a) Recrutement interne.
- b) Recrutement externe.

Q3: Comment recommandez-vous le processus d'évaluation des performances dans l'entreprise :

- a) Le processus d'évaluation est transparent, objectif et efficace.
- b) Le processus d'évaluation est généralement satisfaisant, mais pourrait être amélioré.
- c) Je n'ai pas participé au processus d'évaluation jusqu'à présent.

Q4 : Comment proposez-vous les possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise :

- a) Les possibilités d'avancement professionnel sont excellentes et clairement définies.
- b) Les possibilités d'avancement professionnel sont satisfaisantes, mais pourraient être mieux communiquées.
- c) Les possibilités d'avancement professionnel sont limitées et peu claires.

Q5 : Selon vous, est ce que les objectifs et la stratégie tracés par l'entreprise sont claires :

- a) Oui
- b) Non

Q6: L'information concernant les postes vacants est-elle :

- a) Disponible.
- b) Pas disponible.

Q7 : Les conditions d'accès aux postes supérieurs sont-elles :

- a) Faciles.
- b) Moyennes.
- c) Difficiles.

Q8 : Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement :

- a) Oui
- b) Non

Q9 : Aimerez-vous prendre une retraite anticipée :

- a) Oui
- b) Non

Q10 : pour vous l'évaluation est :

- a) Opportunité.
- b) Contrainte.

Q11 : La gestion des carrières est-elle un enjeu clé pour l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE :

- a) Oui
- b) Non

Q12 : La création de nouveaux postes au sein de l'organisation est une pratique :

- a) Rare
- b) Habituelle
- c) Fréquente

Q13 : Le nombre d'employé recruté dans le cadre de l'ANEM :

.....

Q14 : Globalement, êtes-vous satisfait de votre fonction :

- a) Oui
- b) Non

Q15 : Sinon, est-ce parce que :

- a) Les taches sont simples, répétitives et ennuyeuses.
- b) Trop de responsabilités.
- c) Autres.

Q16 : Quel est votre opinion sur votre carrière au sein de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE :

- a) Satisfait
- b) Moyen.
- c) Insatisfait.

Q17 : Si vous pouviez remonter le temps, est ce que vous travailliez :

- a) Oui
- b) Non.

TABLE DE MATIERE

REMERCIEMENT	I
DIDICACE	II
SOMMAIRE	III
Introduction générale	01
CHAPITE 01: Fondements théoriques de la gestion des ressources humaines.	04
Introduction	05
Section 01 : Théories principales de la gestion des ressources humaines	06
1-	Définitions, l'évolution de la DRH 06
1-1-	Définition de la RH 06
1-2-	Définition de la gestion du personnel 07
1-3-	Définition de la GRH 07
1-4-	L'évolution de la GRH 07
1-4-1-	L'école Classique 07
	Le mouvement de gestion scientifique 07
	Le mouvement d'administration scientifique 08
	Le mouvement de la bureaucratie wébérienne 08
1-4-2-	L'école des relations humaines 09
	Les travaux d'Elton Mayo 09
	La pyramide des besoins d'Abraham Maslow 09
	Les théories X et Y de Mac Gregor 10
	Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs 12
2-	Les Factures de réussite de GRH 12
2-1-	La personnalisation 12
2-2-	L'adaptation 12
2-3-	La mobilisation 12
2-4-	Le partage 12

2-4-	L'anticipation	13
3-	Les objectifs et les missions de la GRH	13
3-1	Les objectifs de la GRH	13
3-2	Les missions de la GRH	15
3-2-1	Administrer efficacement	16
3-2-2	Favoriser le changement	16
3-2-3	Etre un agent du changement	17
3-2-4	Etre un partenaire stratégique	17
Section 02 :	Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines	18
1-	Le recrutement	18
1-1	Définition de recrutement	18
1-2	Le processus de recrutement	18
2-	La formation	19
2-1	Définition de la formation	19
2-2	Les objectifs de la formation	19
3-	La rémunération	20
3-1-	Définition de la rémunération	20
3-2-	Les objectifs de la rémunération	20
4-	L'information et la communication	21
4-1-	Définition de la communication et l'information	21
4-2-	Objections de la communication	22
5-	Les conditions du travail	23
5-1-	Définition des conditions du travail	23
5-2	Le contenu des conditions du travail	24
6-	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC	24
6-1-	Définition de la GPEC	24
6-2-	Les objectifs de la GPEC	25
7-	L'évaluation de la performance	25
7-1-	Définition de la performance	25
7-2-	L'objectif d'évaluation de la performance	26
8-	La gestion des compétences	26
Conclusion		28

CHAPITRE 02 :	La gestion des carrières.	29
Introduction		30
Section 01:	Généralités sur la gestion des carrières.	31
1-	Définitions et évolution de concept carrière et gestion des carrières	32
1-1-	Définition de carrière	32
1-2-	Définition de la gestion des carrières	32
1-3-	Evolution et étapes de carrière	33
1-3-1-	L'évolution de carrière	33
1-3-2-	Les étapes de carrière	34
2-	Les caractéristiques et les acteurs de la gestion des carrières	36
2-1-	Les caractéristiques de la gestion des carrières	36
2-1-1-	Les caractéristiques individuelles	36
2-1-2-	Les caractéristiques de l'organisation	36
2-1-3-	Les caractéristiques de l'environnement	36
2-2-	Les acteurs de la gestion des carrières	36
2-2-1	Le salarié	36
2-2-2-	Direction des ressources humaines	37
2-2-3-	Le responsable hiérarchique	37
2-2-4-	Les acteurs périphériques	37
3-	Les avantages et les factures influent sur la gestion des carrières	38
3-1-	Les avantages de la gestion des carrières	38
3-1-1-	Les avantages pour l'entreprise	38
3-1-2-	Les avantages pour le salarié	41
3-2-	les factures influent sur la gestion des carrières	42
3-2-1-	L'environnement	42
3-2-2-	L'organisation	42
3-2-3-	Les individus	42
4-	L'importance et l'objectif de la gestion des carrières	43
4-1-	L'importance de la gestion des carrières	43
4-1-1-	pour les individus	43
4-1-2-	pour les l'organisation	43

4-2-	L'objectif de la gestion des carrières	44
Section 02 :	Les pratiques de la gestion des carrières existantes.	46
1-	Les pratiques de la gestion des carrières	46
1-1-	Le recrutement	46
1-1-1-	L'objectif de recrutement	46
1-1-2-	Processus de recrutement	47
1-2-	La formation	47
1-2-1	L'objectif de la formation	48
1-3-	La promotion	48
1-3-1-	L'objectif de la promotion	48
2-	Les liens entre la gestion des carrières et les activités de la GRH	49
3-	La réussite et la fin de carrière	51
Conclusion		53
CHAPITRE 03 :	Les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'entreprise SARL EPCTRB ZIMOUCHE.	54
Introduction		55
Section01 :	La méthodologie de recherche et la présentation de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE.	56
1-	La méthodologie de recherche	56
1-1-	La technique appliquée	56
1-2-	Les objectifs de l'enquête	57
1-3-	Présentation des résultats de questionnaire	57
2-	Présentation de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE	57
2-1-	Historique de l'entreprise ZIMOUCHE	57
2-2-	Organisation administrative de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE	58
2-3-	Les activités principales de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE	61
Section 02:	La gestion des carrières au niveau de l'entreprise SARL EPCTRB ZEMOUCHE.	62

1-	Le recrutement	62
2-	Développement personnel	63
3-	Evaluation des performances	64
4-	Promotion et avancement professionnel	64
5-	La formation	64
6-	Equilibre travail-vie personnelle	64
Section 03 :	Analyse et interprétation les données de la SARL EPCTRB ZEMOUCHE.	65
1-	Fiche signalétique	65
2-	Les renseignements concernant la GC au sein de la SARL EPCTRB	67
	Conclusion	77
	conclusion générale	79
	BIBLIOGRAPHIE	82
	LISTE DES ABREVIATIONS	86
	LISTE DES TABLEAUX LISTE DES FIGUERS	88
	ANNEXES	91
	TABLE DES MATIERES	95