

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU**



**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des  
Sciences commerciales.**



**Département : Sciences de gestions**

## **Mémoire de Master en Sciences de Gestion**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion**

**Option : Gestion des Ressources Humaines**

# **THEME**

**La gestion des carrières dans une  
institution financière : état des lieux et  
perspective**

**Cas : CNEP/Banque réseau Tizi-Ouzou**

### **Présenté par :**

- CHAIBET Djaouida
- AIT MOHAMMED Mustapha

### **Préparé sous la direction :**

M<sup>r</sup>. ALLAG Yassine

### **Devant le Jury composé de :**

- Mr : MERZOUGULMCA Examineur
- Mr : KHOUDJA. MAA Examineur
- Mr : ALLAG Yassine. MCB Rapporteur

**Promotion : 2019/2020**

## *Remerciement*

Tout d'abord nous remercions le Dieu Tout- Puissant de nous donner la volonté, et le courage et l'aide qu'il nous attribué.

Nous tenons à mercier nos très chers parents qui ont le droit de recevoir nous chaleureux remerciement pour le courage et le sacrifice qu'ils ont consentis pour notre réussite et que le bon Dieu les protège.

Les remerciements les plus sincères à notre encadreur Monsieur ALLAG Yassine pour son encadrement, ses précieuses orientations et sa contribution à travers sa disponibilité, ses conseils et son aimable aide.

Ainsi nous exprimons notre remerciement pour notre encadreur au sein de l'institution financière CNEP/Banque, Monsieur pour le temps qu'il nous a consacré, ses orientations, ses motivations et ses efforts. Nous lui présentons toute notre gratitude et reconnaissance.

Nous remercions également l'ensemble du personnel du la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou.

Aussi nous remercions tous nos chers amis et à tous ce qui nous ont aidés de prés et de loin dans la réalisation de ce travail.

## *Dédicace*

*Je dédie ce travail :*

*A mes chères parent que dieu les garde en bonne santé*

*A mon Très chère frère : Mchamad*

*A mes sœurs Fariza, Souad et sa famille « Rabah, Elevez »*

*A mes amies : Lynda, Mohamed*

*A mon binôme : Mustapha*

*A tous ceux qui me connaissent et ceux que j'aime*

*Djacuida*

## *Dédicaces*

*Je tiens à dédier ce travail à ma chère mère,*

*Mes sœurs Razika, Ania et Chanez*

*Mes chers frères Idris, Boubekour, Abderrahmane Ali*

*et notre chouhou Lyes.*

*Mes chères amis Mohammed et Lynda évidemment mon  
binôme.*

*Mustapha*

# Sommaire

---

## **Introduction générale**

### **Première partie : étude théorique**

#### **Chapitre 1 : Concept de base de la gestion des ressources humaine**

Introduction

Section 01 : Généralité sur la gestion des ressources humaine

Section02 : Objectif et rôle et les missions de la gestion des ressources humaine

Section03 : Les activités de base de la gestion de la ressource humaine

Conclusion

#### **CHAPITRE 2 : Le cadre conceptuel de la gestion de carrières**

Introduction

Section 01 : Généralité sur le concept de carrière et la gestion des carrières

Section02 : L'évaluation de la carrière

Section03 : Développement de la carrière

Conclusion

### **Deuxième partie : étude du cas de l'institution financière publique CNEP/Banque**

#### **CHAPITRE1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Section1 : Aperçu sur la CNEP/Banque

Section 2 : Organisation administrative de la CNEP/Banque et du réseau de Tizi-Ouzou

Section3 : Délimitation du champ d'étude de la DPMG

Conclusion

#### **CHAPITRE 2 : Déroulement et Interruption de la carrière et étude de cas**

Section1 : Déroulement de la carrière

Section 2 : Interruption de la carrière

## Sommaire

---

Section 3 : l'étude de cas : la gestion de carrière de trois agents de la CNEP/Banque

Conclusion

**Conclusion générale**



**INTRODUCTION  
GENERALE**

## Introduction générale

---

La gestion des ressources humaines est le pilier de l'organisation, la fonction ressource humaine a acquis depuis environ 29 ans une reconnaissance dans les entreprises, et son évolution a suivi les nombreux changements de l'environnement technologique, économique et social.

La GRH est régie par un ensemble des lois, des règlements et des tests, ces derniers représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la GRH dans l'organisation, du recrutement à la mise en retraite ou à la cessation de la relation de travail au sein de son organisme.

En effet la fonction ressource humaine considérée les individus comme des ressources qu'il faut développer et non comme un coût qu'il faut minimiser. Cependant les salariés sont des ressources nécessaires à la performance organisationnelle, ont aussi manifesté depuis longtemps un intérêt particulier destiné à étudier le comportement de l'homme au travail.

D'une part la fonction ressource humaine est assurée et guidée par le Directeur des ressources humaines qui assure une adéquation entre ses ressources et ces besoins sur le plan qualitatif et quantitatif, et aussi contribue à la prise de décisions stratégiques dans l'entreprise et aussi assurer le développement et l'amélioration du fonctionnement des organisations. Le DRH peut aussi le conseiller sur ce style de management à adopter pour gérer des cas difficiles d'autre part le DRH veille sur le développement de son personnel dans l'organisation, de son recrutement à son départ en passant par l'ensemble d'affectation et l'évolution de sa rémunération ce qu'on appelle (la carrière).

Notre thème de mémoire portera essentiellement sur la gestion des ressources humaines en général et sur la gestion des carrières particulièrement, qui est l'une des principales pratiques qui a pour objet de doter l'entreprise de cette matière et de l'exploiter rationnellement et adéquatement à sa stratégie, la gestion des carrières apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, de mobilité et de promotion.

Toutefois, les banques ont mis en plan de gestion des carrières alliant attentes des collaborateurs et besoins de l'organisation. Ainsi, la détection de jeunes cadres à haut potentiel revêt une priorité dans les plans de gestion des carrières et de mobilité, à travers la dynamisation de la bourse interne d'emploi, le plan de relève, l'itinéraire de carrière par appel à la candidature et la promotion à travers le scoring. Le tout dans la perspective d'élargir les horizons professionnels des salariés.

## Introduction générale

---

La gestion de carrière est un l'évier de développement et de fidélisation des compétences, car elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les attentes de l'homme, et les besoins de l'entreprise, elle est considérée comme un déterminant essentiel, s'il peut être considéré seulement comme une des affaires d'individus, les carrières mettent en jeu des dynamiques qui méritent d'être réinterrogée, au - delà des conseils à donner aux individus ou aux entreprises, pour gérer les carrières nous espérons montre que d'autres perspectives sont possibles pour la recherche.

La gestion des carrières est donc une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations, pour cela, nous avons choisi de réaliser notre travail au niveau de l'institution financière publique caisse nationale d'épargne et de prévoyance CNEP/Banque pour bien comprendre sa politique de la gestion des carrières.

### **Choix et intérêt de thème :**

Parmi les motifs qui nous ont fait choisir notre thème de recherche c'est le désir de connaître et acquérir des connaissances plus profondément dans le domaine de la GRH et plus particulièrement la gestion des carrières c'est-à-dire comprendre le processus de fonctionnement du service ressource humaine et comprendre le processus implique par la CNEP/Banque pour la gestion des carrières, aussi l'avidité de connaître l'importance accordée aux pratiques de développement du personnel (recrutement, formation, promotion et la retraite) par la CNEP/Banque et surtout avoir une expérience après l'expertise qui nous aidera à l'avenir dans insertion professionnelle plus aisée et plus facile.

**Les objectifs de la recherche :** Les objectifs qui nous poussent à choisir « la gestion des carrières dans une institution financière : état des lieux et perspective » comme thème de recherche sont les suivants :

- ✓ La vérification de l'existence de la gestion des carrières au sien de l'institution financière.
- ✓ La mise en pratique de la gestion des carrières au sein de l'institution financière publique CNEP/Banque.
- ✓ Le succès de l'entreprise est fortement lié au potentiel humain et à l'importance donnée par l'entreprise au suivi des carrières de ses salariés.

### **La problématique :**

La gestion des carrières est utile pour l'organisation, elle est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle ; C'est ainsi que « La carrière dans une

## Introduction générale

---

entreprise est une succession d'affectation à des postes de travail », en suite la pratique de cette dernière s'exprime dans les décisions de recrutement, de formation, de mutation et de promotion, donc elle implique l'existence d'un système d'évaluation (d'appréciation) bien construit et rationnel dans le but de trancher objectivement sur l'évolution ou la régression des personnes au sein des entreprises, ce qui a suscité le choix de notre thème « La gestion des carrières dans une institution financière : état des lieux et perspectives » .

L'étude de ce thème se focalisera autour de la problématique suivant : « Quelles sont les étapes à suivre pour la gestion des carrières au sein d'une institution financière et comment elle est assurée ? »

Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche, nous devons répondre entre autres aux questions subsidiaires :

- En quoi consiste la gestion des carrières ? Quelle est sa relation avec les autres pratiques de la GRH ?
- Quels sont les évolutions qu'a connues la gestion des carrières ?
- Comment les entreprises peuvent-elles gérer la carrière ?
- Quels sont les perspectives de carrière estimée dans un avenir possible ?

Afin de trouver des réponses à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>** : La gestion des carrières serait un levier de fidélisation des hommes au travail dans le cas où elle permet de faciliter leur employabilité et de leur offrir des perspectives d'évolution et de progression dans l'entreprise en fonction de leurs aspirations.

**H<sub>2</sub>** : La CNEP/Banque assure une gestion des carrières à son personnel ;

### **Méthodologie de recherche :**

Pour mieux appréhender notre sujet et pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche de travail axée d'une part sur une recherche bibliographique et d'autre part sur une recherche empirique.

Notre recherche bibliographique juste a révélé une évolution des intérêts de la recherche sur la gestion des carrières professionnelles. Celle-ci porte essentiellement sur :

- L'exploitation d'ouvrage qui traite la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ;

## Introduction générale

---

- Et travaux universitaires, tels que les thèses et mémoires qui traitent les questions liées à notre sujet ;
- Exploitation d'articles, et des statistiques publiées par différentes directions ;
- Et enfin, l'exploitation des sites d'internet.

A côté de cette recherche bibliographique, nous avons adopté une étude qualitative de recueil et d'analyse des données.

Dans cette recherche, nous avons opté une visée compréhensive et descriptive, dans le but d'atteindre notre objectif de recherche. Les données qui sont recueillies au moyen des entretiens non directifs ont été transcrites et traitées à l'aide d'une analyse de contenu à travers une étude des cas.

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres :

-Le premier chapitre traite des concepts de base de la gestion des ressources humaines.

-Le second chapitre est consacré intégralement au cadre conceptuel de la gestion des carrières.

-Enfin en troisième le dernier chapitre qui se veut plus pratique est consacré à la discussion et à l'analyse des résultats obtenus ainsi à quelques recommandations par rapport à la problématique posée.



## **LE CADRE THÉORIQUES**



**CHAPITRE 1 : LES CONCEPTES  
DE BASE DE LA GRH**

La gestion des ressources constituées comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive, il se Plus largement notamment à organiser le travail, communiquer, reconnaître les efforts de chacun, et surtout accompagner les individus dans leur projet personnel et professionnel de façon à les rendre cohérents avec les objectifs de l'entreprise.

Ce chapitre se consacre à l'éclaircissement de quelques généralités importantes, et sera divisé en quatre sections, dont la première section a abordé la définition, l'évolution de la GRH, ainsi les facteurs de réussite et les avantages et inconvénients de la GRH.

La deuxième section est destinée à présenter les objectifs et le rôle de la GRH.

La troisième sera consacrée à définir et démontrer les missions de la GRH.

La quatrième section détaille et présentait les activités de base de la GRH.

## Section 1 : Généralité sur la GRH

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 fiscaux : l'objectif de cette section est de retracer l'évolution de la fonction ressource humaine à travers le temps, et déterminer ces objectifs, et de présenter ses principales missions et d'exposer ses principales activités.

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 ambitieuses 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, humaine, politique, sociale, imposée par l'environnement) »<sup>1</sup>

« 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 extension »<sup>2</sup>

### Définition de la gestion ressource humaine :

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficacité en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.) »<sup>3</sup>

« La GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

C'est une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les

---

<sup>1</sup>BOIS LAANDELLE, Dictionnaire de gestion. ED, Economise, Paris, 1991, P<sup>102</sup>

<sup>2</sup>GRAWITZ (M). Op, cite, 2000, P<sup>193</sup>

<sup>3</sup>MEIRO Livre « Dico du management. 500 Clés pour comprendre et agir ». DUNORD, Paris, 2009.

hommes ne sont pas des êtres autonomes qui interviennent activement on relativement dans les processus de gestion »<sup>4</sup>

« La GRH est une discipline récente, elle dérive de plusieurs champs disciplinaires : de l'économie du droit, de la gestion, elle se cuit également à la confiance de la philosophie de la psychologie et de la sociologie.

Ces emprunts successifs et intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité »<sup>5</sup>

### **1-2 Évolution de la GRH :**

« Si l'on administre le personnel des organisations depuis que celles-ci attendent une taille significative, la préoccupation pour les GRH en tant que telles et le vocabulaire qui l'accompagne ne date que des trente dernières années »

La gestion de ressources humaines est une discipline qui a évolué d'une manière continue suivant la perception de l'homme au travail.

#### **1-2-1 L'école classique :<sup>6</sup>**

Les premiers apports théoriques importants du début de notre siècle, les trois noms les plus connus de ce courant sont ceux de : TAYLOR, FAYOL et de MAXWEBER. Nous donnons sous dessous un aperçu de leurs travaux qui ont inspiré plusieurs générations de dirigeants d'entreprise et d'ingénieur.

#### **F. Taylor (1856-1915) :**

C'est ingénieur américain peut peut-être considérer comme un précurseur, dans la mesure où il a été le premier à formuler des principes généraux d'organisation scientifique de travail son système (le taylorisme) repose sur une analyse poussée des activités du temps, des méthodes et pousses, de manière à lutter contre le gaspillage et aboutir à une productivité musculaire par ouvrier.

---

<sup>4</sup>Perre LOUART « Gestion des ressources humaines », Editions Seyroles, université Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1991

<sup>5</sup>G. Lacongo, « GRH », Edition CASBAH, ALGER, 2002

<sup>6</sup>LOIC CADIN, FRANCIS Guérin, la gestion des ressources humaines, Belgique, 3<sup>ème</sup> Edition, 2009, P<sup>3</sup>

A cette fin le travail de groupe d'ouvrier qualifié et observé par des ingénieurs chacune des tâches est décomposé en séquences chronométrées afin d'éliminer des gestes inutiles et de déterminer la méthode la plus efficace et la plus rapide. Celle-ci doit être adoptée par chaque ouvrier qu'il exécute dans un temps standard.

Un salaire équitable est attribué sur la base des normes de rendement des ouvriers s'y a ajouté pour le travail supplémentaire.

-chaque ouvrier est placé au poste qui correspond le mieux à ses attitudes.

-le système est complété par une division verticale du travail : le contrôlé par des contre-maîtres.

### **H. FAYOL (1841-1925) :**

Cet ingénieur est directeur d'entreprise française développe quelques années après TAYLOR, une théorie sur l'organisation de l'entreprise au sein de laquelle il distingue et analyse six fonctions.

-Technique : fabrication et reformation.

-Financier : recherche et gestion des capitaux.

-Sécurité : protection du bien-être des personnes.

-Comptabilité : inventaires et bilans.

#### **Administrative :**

El met l'accent sur cette dernière qu'il considère comme trop souvent négligée alors qu'il est le plus important, car il concerne tout le management. Il décompose la fonction administrative en cinq éléments : la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle même si le vocabulaire a partiellement varié, cette conception est encore en vigueur dans certaines entreprises.

**Max- WEBER (1864-1920) :**

Ce sociologue allemand est le chantre de l'organisation rationnelle bureaucratique supposé éviter l'arbitraire et l'incompétence, les caractéristiques essentielles sont résumées ci-dessus :

-Le prévoir est fondé sur la compétence et non sur l'origine sociale il est lié à la fonction et non à la personne.

-Les responsabilités et les pouvoirs inhérents à chaque poste sont définis sans ambiguïté au sein d'une hiérarchie pyramidale.

-La sélection du personnel s'opère sur la base de qualifications techniques et de compétence.

-les activités sont des règles écrites explicites appliquées de manière uniforme

La plupart de ses principes semblent évidents de nos jours ( même s'ils ne sont pas appliqués pour qu'autant) mais pour l'époque c'était une avance appréciable.

Alors que WEBER a considéré son modèle comme idéal, la bureaucratie a actuellement une connotation associée à l'ingérence abusive de l'administration au pope Seine aux pertes de temps ; elle décrie.

**1-2-2 : L'école de relation humaine :****Elton Mayo et l'effet Haw Thorne : <sup>7</sup>**

Les résultats de travail de G.Elton MAYO, réalisés au sein de l'atelier Haw Thorne du western compagnie de Chicago démarrés en 1924 à sa surtonte connus en France à la fin des années 40, on découvre alors qu'une cause importante des augmentations des rendements était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers, ceux-ci sentant considérer individuellement et en tant que groupe, ce qui entraîne un changement de leur attitude envers le travail.

Des politiques des relations humaines sont mises en œuvre :

**-les travaux de G.E.MAYO** sont le point de départ de nombreuses transformations de condition « matérielles du travail », les machines et les murs

---

<sup>7</sup>GEORGE ELTON MAYO (1888-1949) : La prise en compte des conditions de travail.

abandonnent le gris pour prendre des couleurs, l'éclairage. ..Etc. « L'effet Hawthorne démontra ainsi que le seul fait d'exprimer de l'intérêt aux conditions de travail influençait la productivité, et c'est ainsi que l'école des « Relations humaines » voit la naissance et développer son influence.

L'apport essentiel de MAYO fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles.

**Tableau N° 1-1 :** Tableau de comparaison entre les apports de F.W.Taylor « l'organisation scientifique de travail » et ceux de GF. Mayo « l'école des relations humaines ». <sup>8</sup>

| F. Windsor TAYLOR   | G. Elton MAYO  |
|---|--|
| -Contrôle<br>-Science<br>-Division du travail<br>Salaire aux pièces<br>-Sanction discipline<br>-One best Way <sup>9</sup><br>-Organisation scientifique du travail<br>« OST » | -Motivation<br>-Conditions de Travail<br>-Dimension psychologique<br>-être social<br>-Management participatif<br>-communication<br>École de relation humaine |

**Source :** les MEMOS, Management « théories des organisations » Édition et Distribution : ELDAROTHMANAIA. Page 31.

<sup>8</sup>Les MEMOS, Management « théories des organisations » Edition & Distribution : ELDAR OTHMANIA, P<sup>31</sup>

<sup>9</sup>One Beste way : la bonne personne au bon endroit, spécialisation des opérations, définition de la meilleure manière d'accomplir une tâche, Op, Cite

**La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham MASTAW (Le pyramide des besoins d'A. MASLOW).**

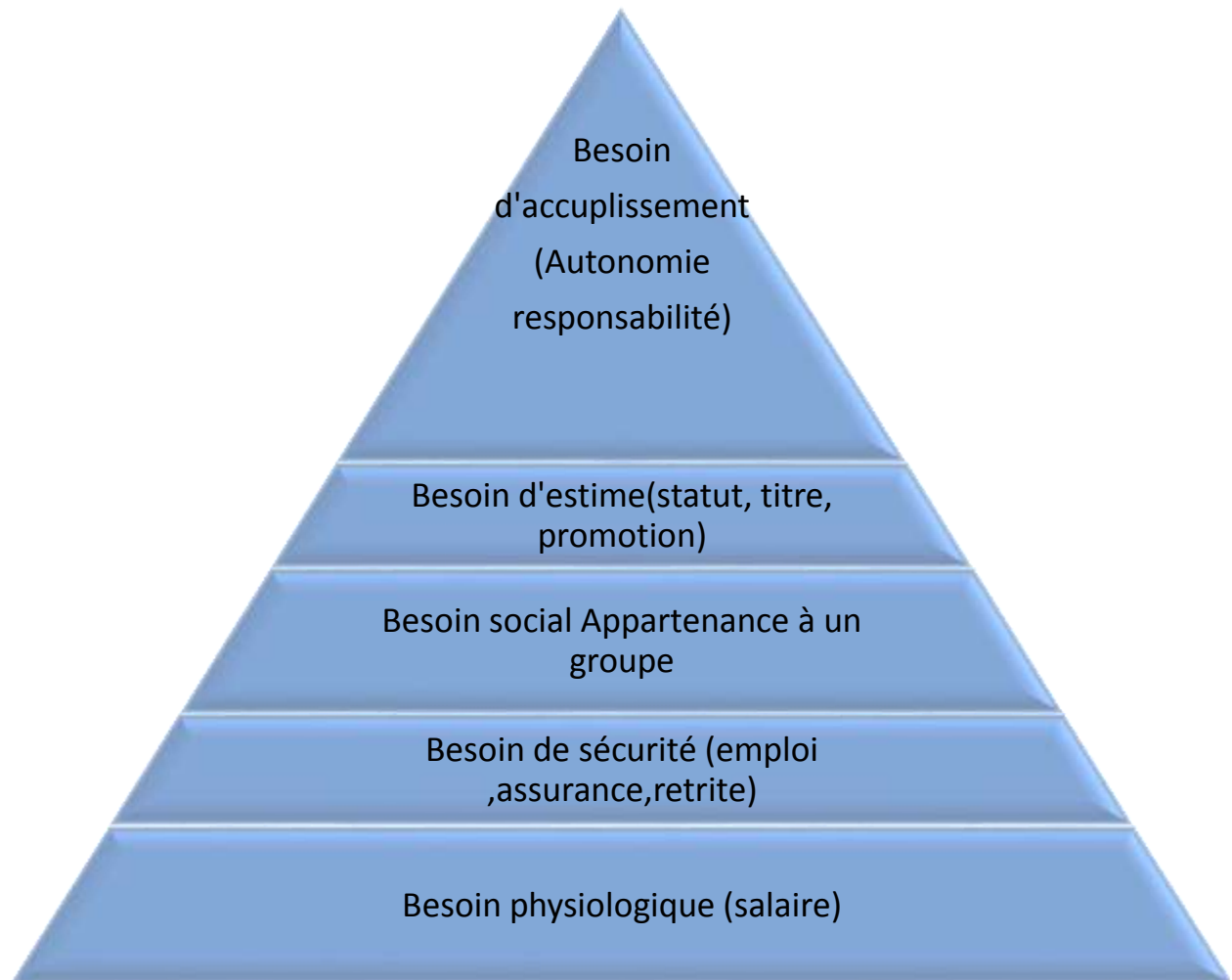
MASLOW propose sa fameuse pyramide des besoins en distinguant les besoins primaires des besoins secondaires.

Selon ses travaux, individu peut éprouver de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés, on peut ainsi hiérarchiser cinq besoins fondamentaux et comme suit :<sup>10</sup>

- Les besoins physiologiques (besoins vitaux)
- Les besoins de sécurité (physique ou psychique)
- Les besoins d'appartenance (à in groupe, clan...)
- Les besoins et / ou de reconnaissance.
- Les besoins de réalisation de soi-même on d'accomplissement.

---

<sup>10</sup>Jean Pierre GRUERE et J. TABES, Traité des organisations. PUE. Paris, 1982, P24

Figure N°01 : La pyramide des besoins d'A.MASLOW.<sup>11</sup>

**Source :** Jean. Michel Plane ; Management des organisations, théories, concepts, cas, Edition DUNOD, 2003, P85

**Selon MASLOW.** La motivation est fondée sur les besoins est hiérarchisable et la satisfaction d'un besoin génère un effet chiqué.

**-Besoins :** tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation (le besoin est un sentiment de manque)

**-Besoins hiérarchisables :** La théorie de la pyramide qui considère que t'ont individu hiérarchisé ses besoins de la même manière.

---

<sup>11</sup>Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas édition DUNAD, 2003, P85

**-L'effet cliqué :** Il faut que les besoins d'un niveau inférieur soient satisfaits, pour qu'un individu puisse être ..., motivé par les besoins des niveaux supérieurs.

**-Tableau N° :** Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins :<sup>12</sup>

| Nature des besoins                                 | Enjeux  | Exemples   |
|--|---|--|
| Besoin physiologique                               | Se nourri   | Salaire, rémunération, tickets restaurants   |
| Besoins de sécurité                                | Se protéger                                       | Paiement des frais de transport statut taux de syndicalisation produits d'épargne entreprise.              |
| Besoins d'appartenance                             | Se faire accepter/s'intégrer au sein d'un groupe. | Type de formation, style de vêtement type de langage, comme élément d'appartenance sociale.                |
| Besoins d'estime de reconnaissance                 | Etre reconnu/valorisé                             | Statut avantages primes positionnement, comme signe de reconnaissance sociale.                             |
| Besoins de réalisation d'accomplissement personnel | Être libre/se réaliser personnellement            | Activité culturelles sportive intellectuelle (à savoir des activités proches des aspirations du personnel) |

Source : Michel BARABEL, Manag or Edition DUNOD, 2006, p30

<sup>12</sup> Michel BARABEL, Manag or Edition DUNOD.200, P30

**La dynamique du groupe de Kurt LEWIN N°1 : <sup>13</sup>**

À LEWIN développé plusieurs théories dont une des plus importantes concerne l'étude expérimentale de la dynamique du groupe, selon lui les comportements ne sont pas modifiés par explication rationnelle, mais par le vécu de relation dans le groupe des expériences portent sur les conflits entre groupes concluent à la supériorité du style de commandement démocratique sur les autres styles (anarchique, autoritaire) en matière de rendement et de satisfaction.

La discussion et la décision collective sont la méthode l'efficace pour vaincre la résistance au changement au sein du groupe.

**La théorie X et Y de Douglas Mc GREGOR : <sup>14</sup>**

Il propose un nouveau style de management des hommes en particulier deux conceptions de l'homme au travail.

**La théorie X :** qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque :

-L'individu a une aversion innée pour le travail.

-Il convient alors de la commander, contrôle son travail et mettre en place de mesures coercitives.

-D'autres que l'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités, il préfère être dirigé.

**La théorie Y :** qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels.

-L'individu au travail peut s'autocontrôler et se fixer ses propres objectifs, il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités.

- Les salariés disposent d'un capital d'imagination et de créativité,

- Il existe « un stock de savoir » chez le salarié qui n'est pas ou peu utilisé.

---

<sup>13</sup>Kurt LEWIN (1890-1947), « La dynamique du groupe ».

<sup>14</sup>Douglas MAC GREGOR (1909-1964), « la mise en place des besoins individuels et organisationnels », ouvrage de référence, la dimension humaine dans l'entreprise »

**Tableau N° 1-1-2 : 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.  |

Pour Mc. GREGOR, la théorie « X » est plus adaptée à des « simples d'esprit » qu'à des adultes responsables, elle n'est pas valable que pour des tâches d'exécution qui ne demandent aucune initiative, seule la théorie « Y » permet une véritable intégration des objectifs de l'entreprise par les salaires en vue implication personnelle pour une efficacité maximum.

### 1-2-3 L'école moderne :

Parmi les approches de l'école moderne, on peut citer trois approches comme suit :

#### 1-2-3-1 La théorise de capitales humaines : <sup>15</sup>

A la cour des trente dernières années, plusieurs auteurs parmi lesquelles T.Schulz ( prix noble 1979) et G. Becker (Prix noble 1992) pour n'être que les deux principaux, se sont employés à développer et à essayer de quantifier le concept capital humain pour eux des éléments tels que l'habileté, l'éducation et la formation doivent être considéré comme de véritables investissements.

Cette démarche n'est pas entièrement nouvelle de nombreux économistes comme A. Smith, J. B SAY.L .WALRSON IFSHER ont dans le passé insisté sur le rôle et la place du capital humain proposant même dans la mesure la valeur toutes ses tentatives pour considérer les hommes et leurs aptitudes comme un capital et les évaluer en terme monétaire s'inscrivant dans un cadre économique global à fin de mieux connaître les effets de l'éducation en des dépenses de santé.

Définie la puissance d'une notion ou encore les conséquences de l'immigration T. SCHULTZ définit le capital humain comme par le stock d'altitude, de connaissance et de qualifications possédées par les individus, c'est un capital par ce que ce stock et acquit à un certain coût en ressources rares ,temps en argent pour engendrer des flux de satisfaction, de revenue ont d'utilisés il est humain, car elle incorporé dans chaque individu et qu'il est impossible de séparer la personne physique de ses aptitudes.

Ces différentes théories apporté une nouvelle dimension dans l'analyse des ressources humaines, ils ont suscité ces dernières années une très abondante littérature.

Leur premier mérite et d'avoir attiré l'attention sur le fait que le travail est un facteur qui peut être différenciés tout au niveau de sa constitution que son utilisation finale, l'idée par laquelle le facteur humain s'adapter au stock du capital physique existant et erroné, l'un et l'autre constituant un ensemble dont les éléments sont tantôt complémentaires tantôt substituables.

---

<sup>15</sup>Sébastien DUIZABO, Dominique ROUX « La gestion et management des entreprises », Paris, HACHETTE LIVRES. 2005. P<sup>321</sup>

Cette conception du facteur humain a mis en évidence qu'investir dans les hommes en faisant des dépenses par exemple l'éducation ou la suite ne représente pas un simple coût, c'est aussi une source des richesses.

De telles idées sont à présent largement répondues, elle se manifeste par des prises de conscience tout à fait nouvelles qui se traduisent par la reconnaissance que les performances économiques sont non seulement comptables avec les performances sociales, mais dépendantes bien souvent de ces dernières.

Face à l'argent même pour cette conception des ressources humaines, certains auteurs n'ont pas manqué d'insister sur ses limites tout d'abord il est clair que la mesure de rendement des investissements humains suppose que le marché sur lequel s'établit le phénomène fonctionne parfaitement or le marché du travail connaît de nombreuses imperfections.

L'information est limitée par position dominante ce qui réduit les possibilités de dévaluation du capital humain, la simple perspective d'utiliser une valeur monétaire des êtres humains apparaît inacceptable pour certains l'homme ne peut être considéré comme un capital, réduit un rang de simple matériel ou de simple machine.

En dépit de ses critiques les théories de capital humain n'ont apporté un renouveau de la pensée qui a permis le développement de différentes applications de l'entreprise par exemple l'étude de la rentabilité a fortement évolué en un peu moins d'un siècle, l'homme n'est plus considéré aujourd'hui comme un simple facteur de production, il devient un élément spécifique qui évolue dans le temps et qui doit être apprécié comme un véritable actif »

### **1-2-3-2 La théorie de la pensée axée sur le système:<sup>16</sup>**

-Les organisations peuvent être vues comme des systèmes ouverts en interaction avec l'environnement dans le cadre d'un processus suivi d'une transformation des ressources (intrants), en produit fini au service (extrants).

L'environnement externe est un élément crucial selon cette vision de l'organisation comme système ouvert c'est l'élément d'où proviennent à la fois les ressources et la rétroaction des clients qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités et les résultats.

---

<sup>16</sup> John. R. SCHERMARHORW, DAVID, S, CHAPPELL, Principe de management, Québec, Edition de renouveau pédagogique Inc., 2002, P<sup>376</sup>

- Les rétroactions issues de l'environnement indiquent à l'organisation dans quelle mesure elle respecte les besoins des clients et de la société dans l'ensemble si le client n'est pas disposé à utiliser les produits de l'organisation elle sera difficile d'exploiter l'entreprise à long terme et de veiller à ce suivre selon la vision des systèmes ouverts il faut accorder toute l'importance nécessaire au client, qui doit rester au cœur de l'activité.

- Sur le plan interne, réunie diverses composantes sous système en inter relation dont le fonctionnement est comme et qui vient la réalisation des objectifs partagés on peut s'inspirer à l'exemple d'une société de production d'électricité comme Hydro-Québec. Tous les éléments du réseau complexe de sous système de l'organisation doivent travailler en collaboration pour que l'entreprise puisse produire et vendre de l'électricité à ses clients, il incombe au président, au vice-président de l'exploitation et aux divers directeurs des sous-systèmes de veiller à la coordination générale, les responsabilités doivent non seulement accomplir les tâches nécessaires dans les systèmes secondaires (achat, production d'électricité, distribution et comptabilité) mais aussi travailler de manière intégrée. Le but ultime pour tous les sous-systèmes consiste à atteindre un haut niveau de productivité pour l'entreprise tout entière.

### **1-2-3-3la théorie de pensée axée sur la contingence :<sup>17</sup>**

- la théorie de la contingence s'efforce de trouver des réactions de gestion appropriées aux problèmes et aux associations caractéristiques des diverses situations ? En tenant particulièrement compte des différences individuelles et environnementales, il s'agit de toujours prévoir les événements et de s'y adapter. L'approche de gestion moderne ne consiste plus à s'efforcer de trouver la méthode « idéale » de gestion convenant à toutes les circonstances. Il faut plutôt amener les gestionnaires à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée.

- Le courant de pensée axé sur la contingence est omniprésent dans les réflexions actuelles sur la gestion : elle se répercute sur toutes les fonctions de gestion. On peut donner l'exemple de la notion de bureaucratie évoquée par Weber dans la perspective de la contingence, la structure bureaucratique constitue une des nombreuses possibilités d'organisation des éléments. La structure « idéale » en fonction des circonstances, dépendra de divers facteurs, dont l'incertitude environnementale, les technologies de base de l'organisation et de stratégie mise en œuvre.

---

<sup>17</sup> John. R. SCHERMARHORW, DAVID, S, CHAPPELL, Principe de management, Québec, édition de renouveau pédagogique Inc., 2002, P<sup>377</sup>

- C'est uniquement lorsque l'environnement est assez stable et que les activités sont prévisibles que le modèle bureaucratique donne de bons résultats, dans d'autres situations des structures de remplacement sont plus avantageuses. La théorie de la contingence soutient également qu'une structure qui s'avère judicieuse pour une organisation ne conviendra pas forcément pour une autre, et que les choix qui donne des résultats positifs en certaines.

### 1-3 Facteurs de réussite de la GRH :<sup>18</sup>

-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.

**-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.

**-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 sa personne n'a pas les moyens pour réussir.

**-Le partage :** Réussir la mobilisation, l'adoption, la personnalisation impose une nouvelle pratique des tâches.

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

- ✓ Anticiper : avoir l'homme qu'il faut quand il faut
- ✓ Identifier : savoir attirer et conserver les talents
- ✓ Chois : recruter juste.
- ✓ Accueillir : 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

---

<sup>18</sup>Jean. Marie Peretti, « ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P23-2

**-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 »

#### **1-4 Les enjeux de la fonction ressource humaine :<sup>19</sup>**

Les effets de la globalisation sont perceptibles sur l'ensemble des niveaux organisationnels. À ce titre, la fonction RH n'est pas épargnée, se trouvant au leur niveaux enjeux, de ce fait, nous remarquons une sorte de recentrage de la fonction RH vers des activités plus stratégiques.

Pour que la fonction RH apporte de la valeur ajoutée, elle doit anticiper les impacts humains objectifs stratégiques de l'entreprise afin de préparer les adaptations organisationnelles nécessaires pour être en place avec les changements externes, au final, pour répondre à ce que l'on attend d'elle aujourd'hui, la fonction RH doit être très professionnelle, transversale à toute les dimensions de l'entreprise et éminemment impliquées dans la définition et le mise en œuvre de la stratégie.

Réussir dans la fonction RH n'est pas évident dans la mesure où cette fonction fait appel à un ensemble de savoir-faire et de savoir-être spécifiques. Comprendre à la fois les enjeux, les missions et les rôles pour renforcer sa crédibilité et son efficacité au quotidien. Nous présentons sept enjeux pour la fonction ressources humaines :

-détecter et fidéliser les collaborateurs, les talents, les potentiels et hauts potentiels

-développer l'aptitude managériale et la qualité du management

-mettre en place un système opérationnel de capitalisation des savoirs et des savoir-faire

-mettre en place une politique RH pour les seniors et maîtriser les entretiens de seconde partie de carrière

-Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au bon format c'est –à-dire adapté flexibles

---

<sup>19</sup>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, Option : management des ressources humaines, Université d'Oran, FSEGC, 2014, P<sup>66-69</sup>

-Mettre en place une organisation apprenante pour développer les compétences

-Renforcer le partage de la fonction RH les managers

Les nouveaux enjeux de la fonction RH restent toujours un sujet d'actualité partout dans le monde, vu le bon texte économique actuel.

La gestion et le développement des talents, la gestion de la performance, le développement du leadership, la conduite du changement (c'est-à-dire accompagne les projets de transformation business), Le management interculturel, la régionalisation de la fonction RH, la gestion RH des expatriés, le renforcement de la culture d'entreprise et susciter une culture de la performance, gestion des savoirs, le recrutement sont autant de grands défis que relever les GRH et les dirigeants.

## **Section2 : Les objectifs et le rôle et les missions de la GRH**

### **2-1- Les objectifs de la GRH :**

La fonction des ressources humaines vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains ainsi présenter la GRH poursuit trois séries d'objectifs :

#### **2-1-1Objectif explicite :<sup>20</sup>**

La gestion des ressources humaines vise en quatre objectifs explicites :

**-Attires :** Il s'agit d'attire ver l'organisation le nombre suffisant de personnes compétences ayant de l'expérience

**-Retenir :** Cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs

**-Former :** l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la fonction

**-Motiver :** On peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés). Aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail.

---

<sup>20</sup>David Alis et autres : « gestion des ressources humaine »,3<sup>ème</sup> édition de Boeck, Paris, 2011, p20.

**2-1-2 Objectifs implicites :**<sup>21</sup>

La gestion des ressources humaines vise en trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail
- Amélioration 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 énumérés précédemment. Des objectifs implicites 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.

**2-1-3 Les objectifs à long terme :**<sup>22</sup>

Les objectifs à long terme de la GRH peuvent être regroupés en trois objectifs qui sont comme suit

- 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 »

La continuité de l'activité économique de l'entreprise pour une plus longue durée possible et la réalisation de ses objectifs principaux et d'être performante sur son secteur d'activité et d'avoir des avantages, des bénéfices, et le souhait de toute entreprise.

---

<sup>21</sup> SHIMONT DOLAN, TANIA SABA, SUSANE JACKSON, RANDALLS, SCHULLER, « La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3<sup>o</sup> éd Pearson éducation paris 2002, p28.

<sup>22</sup>MERCIER. E, et SCHMIDT. G. « gestion des ressources humaines » édition PEARSON, 2004, p27.

**-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 :**

Caractère de ce qui est compétitif : définition par « Internant » dictionnaire français c'est ce « qui est capable de supporter la concurrence avec d'autres »

Synonymes de concurrentiel, performance.

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.

Un objectif à long terme est un objectif stratégique, il consiste à projeter dans le moyen et le long terme. Les besoins en ressources humaines d'une l'entreprise il doit permettre la prise de décision, selon une logique cohérente, l'adéquation entre la stratégie définie et les besoins humains.

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité en ce qui a trait aux organisations gouvernementales. Ces objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

**2-2 Le rôle de la GRH :<sup>23</sup>**

Dans l'entreprise la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients, dont les attentes apparaissant très diverses.

**2-2-1 Les attentes des salariés :** L'équité chaque salarié dans l'organisation évaluée ce qu'il apport calculé un ratio rétribution/ contribution qu'il comparé avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés dans l'entreprise on en dehors.

**Selon J .s . Admis :** La théorie d'équité se dérouler en trois situations

---

<sup>23</sup>Jean, Marie Peretti « Ressources humaines », 12ème édition, Vuibert paris, 2010, p32-36.

- **La situation d'inquiète :** Ce modifie le ratio en faisant varier la contribution
- **La situation de sous - équité :** le salarié accroître sa rétribution et réduisant discrètement sa contribution. Enfin la situation de sur équité dont le qu'elle le salarié souhait recherche un traitement équitable, afin de garante sa, le DRH mètre des règles de l'équité qu'il doit respecter.

#### **-L'employabilité :**

Ces dernières années, les salariés ont prise consciences de l'importance essentielle de leurs employabilités comme élément de sécurité sur le marché du travail, le rythme des licenciements économiques les à sensibilisés à la fragilité de leur emploi, Ils perçoivent la nécessité de veilles à leur capacité de conserver leurs emplois on d'en retrouver un dans on hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ont de leur niveau hiérarchique.

Souciant de son attractivité sur le marché du travail tout interne qu'externe, le salarié à des attentes fortes à l'égard de son employeur, pour garantir cette employabilité, Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outilles et au partage de l'information, le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

#### **L'éthique :**

L'exigence éthique évoluée et développer chez les salariés le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance, la collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse, les ponts les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations, et de l'emploi, un recrutement sur recommandation, promotion par favoritisme, licenciements abusifs et augmentation ou réduction de salariés non justifiés sont les symptômes les plus fréquemment cites par les salariés.

#### **La reconnaissance :**

Les attentes de reconnaissance sont aujourd'hui très fortes : être reconnu pour ce que l'on st et pour ce que l'on fait ; avoir toutes ses attentes de reconnaissance identifiées et prises en compte.<sup>24</sup>

Les attentes d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimées par les salariés ne peuvent être satisfaites que par un partage

---

<sup>24</sup>J. M. Peretti et alis Tons reconnus, les éditions d'organisation, 2006.

effectif de la fonction entre la DRH et leurs responsables hiérarchiques. Les responsables hiérarchiques attendent de la DRH qu'elle garantisse ce partage et leur propre empowerment.<sup>25</sup>

### **2-2-2 Les attentes de l'encadrement :**

Pour les encadreurs le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'empowerment des responsables hiérarchiques, d'une part, devenir partenaire d'affaires, d'autre part.

La partage : Permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés, ce partage impose un important effet de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part et une mise à disposition de pertinentes, d'autre part réussit la mobilisation l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches, le responsable R H, pour sa part est invité à partager les préoccupations des opérationnels, à devenir partenaire d'affaires.

**Être partenaire d'affaires :** La fonction ressources humaines aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de valeur. Il devient ainsi partenaire d'affaire, pour y parvenir il doit « comprendre le business », parle le même langage que les opérationnels.

### **2-2-2-Les attentes des partenaires sociaux <sup>26</sup>:**

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leurs statuts et leurs propres engagements :

**A / L'écoute :** Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés, observatoires soucieux veille sociale et audit du climat social contribuent à cette écoute.

**B / La conformité :** Le DRH doit garantir le respect des règles, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés tout individuel que collectifs, il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

---

<sup>25</sup>Empowerment : ce terme anglais est largement utilisé en français, il est parfois traduit par « délégation » « en pouvoir ment » « en puissance ment » « mise en pouvoir » voir J. M. Peretti, Dindonnais des ressources humaines, Vuibert ,5 édition, 2008.

<sup>26</sup>Ibid. p35-36.

**C /La dynamique sociale :** Les partenaires sociaux attendent aussi que le DRH soit portance d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évaluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation de l'emploi sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

#### **2-2-4-Les attentes de la direction générale :**

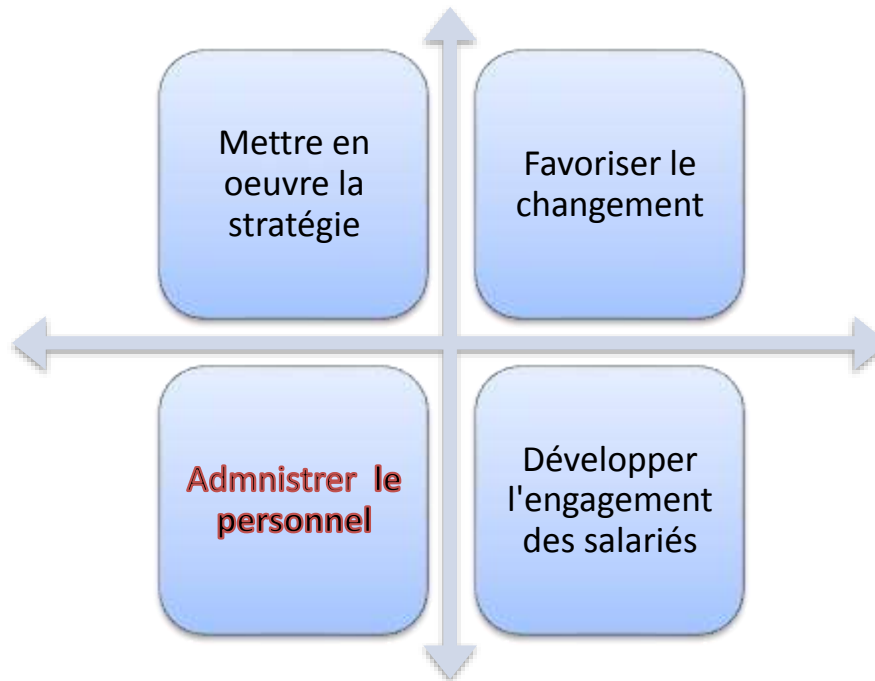
**A /La sécurité :** Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise, le développement de l'audit social renoue à cette mission.

**B / La compétitivité :** Il peut être transposé au mode économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage compétitif, et sur la qualité de son manage des ressources humaines(MRH), et le MRH permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

**C / La création de valeur :** La direction attendent une contribution de la DRH démontre en permanence sa valeur ajoutée. Elle réduire ses coûts de fonctionnement et bâtir un avantage compétitif.

## 2-3 Les Missions et de la GRH :<sup>27</sup>

Selon D.UTRICH, les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou la future focalisation sur les hommes ou sur les processus.



**Source :** Jean Marie Père Hi « Ressources humaines » 12<sup>e</sup> édition Vuibert, Paris, 2010, p<sup>30</sup>

### 2-3-1 Administrer efficacement :

Être un opérationnel efficace dans l'administration de personnel est une mission très toute confiée à la fonction, la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels elle doit avoir une productivité exemplaire.

### 2-3-2 développer l'engagement des salariés :

Le salarié doit être considéré, dans une approche client fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

---

<sup>27</sup>Jean. Marie Peretti, « ressources humaines », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, p 30-31

**2- 3-3 Favoriser le changement :**

Pour être agent du changement, la DRH 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.

**2- 3-4 Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise, cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise, le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humaines de chaque scénario étudié, il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « coût termites » des trusteurs de valeur sur le moyen et le long terme.

### **Section 03 : Les activités de base de la GRH :**

La fonction ressources humaines à une activité à caractère multiple puisqu'elle englobe, le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la GPEC, les conditions de travail, évaluation de la performance la gestion des compétences.

#### **4-1 Recrutement :<sup>28</sup>**

**4-1-1 Définition :** « 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 ».<sup>29</sup>

Donc le recrutement c'est une méthode on bien un processus que englobe un ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise, correspond aux besoins d'un poste ces dernières peut être quantitatives (répond aux besoins de poste).

#### **4-1-2 Le processus de recrutement :**

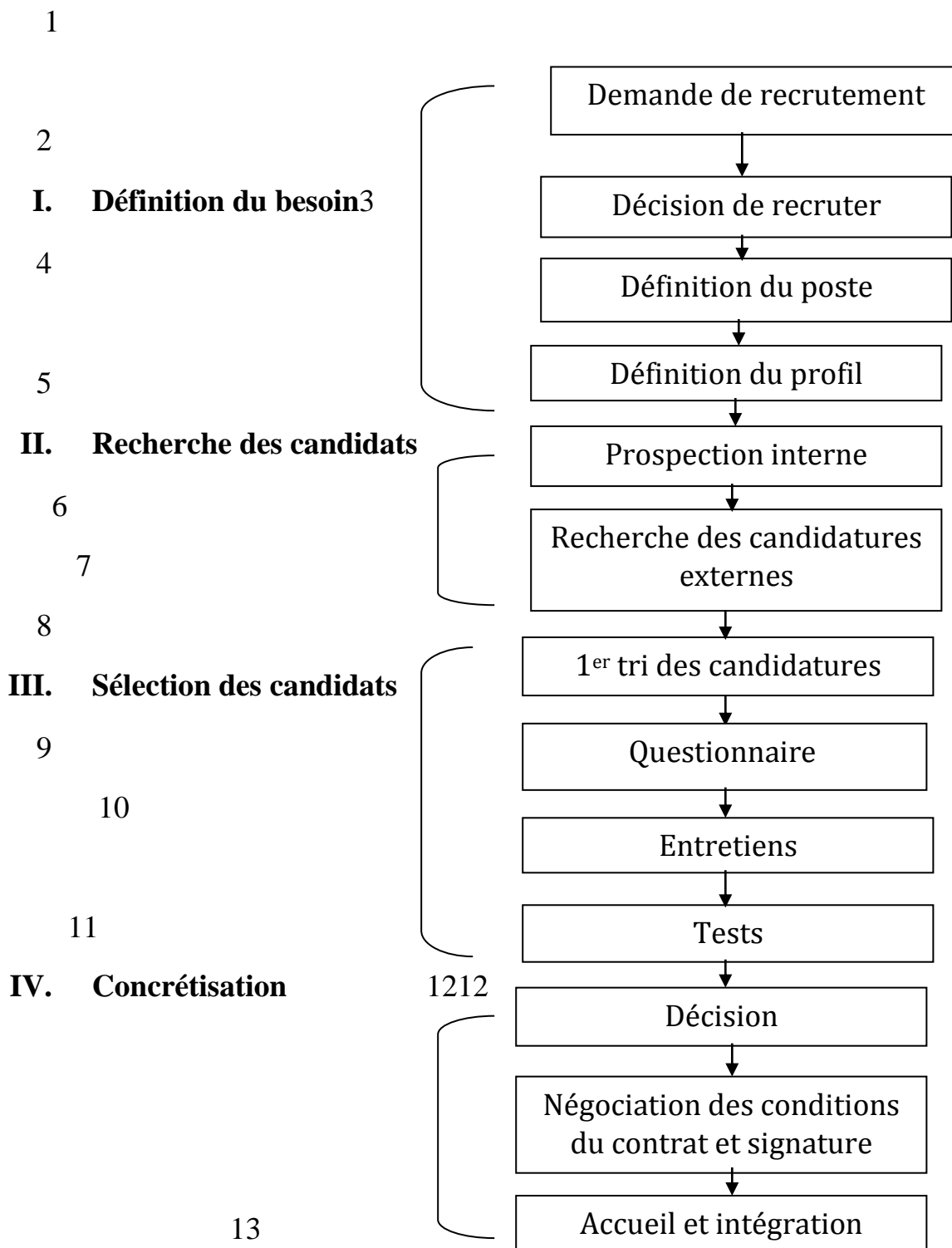
La demande de recrutement émane, en règle générale, de la responsabilité hiérarchique directement concernée l'origine de la demande peut être une mutation on encore un besoin supplémentaire.

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma Tontes les étapes ne sont pas indisponibles dans toutes les situations. Ce schéma doit être adapté à chaque cas.

---

<sup>28</sup>Jean. Marie Peretti, « ressources humaines », 12<sup>Eme</sup> édition, paris. 2016.

<sup>29</sup>ISAFFOJ. R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zaroise », éd CADICEC : Kinshasa.p96.



Source : Jean Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 21<sup>ème</sup> édition, Paris, 2016, P<sup>62</sup>

## **4-2 La rémunération :**<sup>30</sup>

Le salaire constitué un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toutes collectivités, il est aussi considéré comme étant un moyen d'échange entre les individus qui vendent services et un employeur qui offre une rétribution sa forme d'une rémunération.

**4-2-1 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 »<sup>31</sup>

### **4-2-1 Les objectifs :**

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

- ✓ Attirer et recruter des candidats compétents
- ✓ Conserver les employés et les motiver
- ✓ Démontrer de reconnaissances aux employés en leur versant une rétribution juste
- ✓ Respecter l'équité interne
- ✓ Être compétitif par rapport au marché
- ✓ Contrôler les coûts liés à la masse salariale

## **4-3 Les conditions de Travail :**

L'action sur la sécurité et les conditions de travail est peut-être l'une des plus anciennes préoccupations de la gestion des ressources humaines.

### **4-3-1 Définition :**<sup>32</sup>

Le terme « conditions de travail » qui est parfois confis que par l'ergonomie recouvre un contenu plus ou moins large, selon les acceptions proposées par différents auteurs, pour J. leplat, « les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs qui

---

<sup>30</sup>LEITIA le Theilleux, «l'essentiel de la GRH », 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 208, P4-8.

<sup>31</sup>LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 2008, P4-8.

<sup>32</sup>Jean PIERE CITEAU « gestion des ressources humaines, prihipes généraux et cas pratiques »<sup>2</sup>° édition ARMAND COLIN, Paris 1994-1997, P132.

peuvent influencer les conditions au travail ces facteurs représentent donc l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit le travail, ils sont multiples et interdépendants .

#### **4-3-2 Les conditions d'ambiance physique du travail :<sup>33</sup>**

Les conditions d'ambiance physique du travail recouvrent :

Les conditions d'ambiance sonore (exposition au bruit, perception des signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation...).

Les conditions d'ambiance thermique (exposition au froid, à la chaleur aux courants d'air, au rayonnement thermique).

Les conditions d'ambiance visuelle (possibilité de voir l'extérieur et d'avoir lumière naturelle, niveau d'éclairage et éblouissement au poste de travail).

Les conditions d'hygiène atmosphérique : (qualité de l'air présence de poussières fumées, vapeurs et brouillards, dans l'air, l'impression de confinement).

Les vibrations.

Les rayonnements (exposition aux ondes, aux hyperfréquences radioactif aux rayonnements radioactifs, aux infrarouges, aux ultraviolets).

L'état général de l'espace de travail (propreté, encombrement, couleurs)

Les odeurs.

L'état du sol (présence de produits glissants, revêtements).

#### **✓ Charge physique et charge mentale :**

Dans l'exercice de son travail, l'opérateur peut ressentir une fatigue physique et une fatigue mentale ce fait résulte de la charge physique et mentale par le travailleur.

#### **• Charge physique :**

Les efforts physiques requis dépendent de deux facteurs :

- D'une part, d'une posture plus ou moins facile à maintenir, c'est la « charge statique ».

---

<sup>33</sup>DEAN-MARIE Peretti, op.cit. 2007, P442-455.

-D'une part des efforts des divers muscles pour effectuer des gestes c'est la « charge dynamique ».

Dans les deux cas, il y a une dépense d'énergie.

- **Charge mentale :**

La définition de la charge mentale est difficile, car l'activité mentale est permanente, il faut déterminer partir de quel niveau, pour tel type d'activité, il y a charge on surcharge.

#### **4-4 La formation :**<sup>34</sup>

La formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise et à l'intérêt de l'Etat. Elle est perçue comme phénomène organisationnel, social et politique

##### **4-4-1 Définition :**

« **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 tâches 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'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matière pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen »<sup>35</sup>

**Selon Meignant :** La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi infracteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> LUSSEAULT, BURGUY P DERRAY A, « les fondements de l'entreprise », ED Ellipses, 1992, P<sup>196</sup>

<sup>35</sup>SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2<sup>ème</sup> éd, 2002, P<sup>114</sup>

<sup>36</sup>MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991, P101.

**4-4-2L'objectif de la formation :**<sup>37</sup>

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- Adapter les salaires à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliore le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une rééducation des accidents et des départs.
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer produits.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.

**4-5 La communication:**<sup>38</sup>

**4-5-1** 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 efforts des symboles et des systèmes de signes par de théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets »<sup>39</sup>.

-La communication permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des

---

<sup>37</sup>SEKION blondin, FABI la GRH, Pris Mon, (2<sup>e</sup> éd) 2002, P114.

<sup>38</sup>Glaude Demeura, Aide.

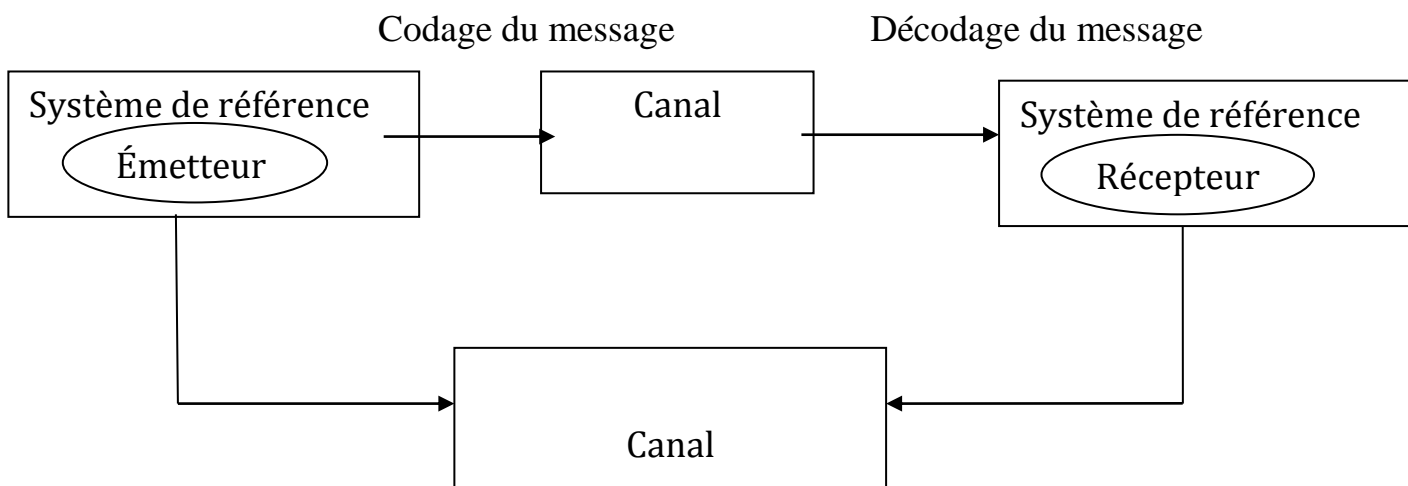
<sup>39</sup>Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, Paris, 1993.P04

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.<sup>40</sup>

-La communication et donc constitue d'un ensemble d'annonces, des signes et des informations qui sont utilisés pour l'entreprise pour aller vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs. Elle s'adapte un mécanisme d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination.

Le processus de la communication : Par lequel un message est transmis d'un émetteur à un récepteur par un canal de transmission, l'émetteur élabore son message, le code en utilisant le langage compris par le récepteur, lequel le décode pour en prendre connaissance et interprète. L'information qui est contenue de façon à la soumettre à un traitement, le schéma ci-dessous il va représenter ce processus.

#### 4-5-2-Schéma de base de communication :



**Source :** Robert REIX « système d'information et management des organisations », 5<sup>eme</sup> édition, P<sup>190</sup><sup>41</sup>

<sup>40</sup>Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

<sup>41</sup>: Robert REIX « système d'information et management des organisations », 5<sup>eme</sup> édition, P<sup>190</sup>

### 4-5-3 Les objectifs de la communication :<sup>42</sup>

-Un système de communication doit donc s'articuler tout d'abord sur des objectifs politiques, relationnels, et culturels clairs, ils sont du ressort de la direction générale de l'entreprise et de la direction des ressources humaines.

-Une politique de communication sert, nous dit à favoriser la compréhension la confrontation, la circulation et la cohésion, plus concrètement, les objectifs d'un système de communication vont servir à :

- ✓ Diffuser auprès des personnels concernés les orientations, générales, les objectifs, les directives, les événements de la vie de l'entreprise et les résultats obtenus à tous les niveaux.
- ✓ Développer l'écoute de personnels de manière à recueillir les données nécessaires, à l'appréciation du climat de travail et de la demande sociale.
- ✓ Faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise.
- ✓ Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.

### 4-6- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'est modifiée sous différentes formes de puis son apparition dans les années 60 jusqu'à sa mise en conceptualisation dans les années 80. De même les axes sur lequel elle reposait, varient d'une période à une autre en fonction de l'environnement contextuel dans les entreprises, ainsi que les exigences qu'elle se trouvant obligée d'y ajuster.

#### 4-6-1 Définition :

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

---

<sup>42</sup>Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997, P122.

fonction de son plan stratégique (au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) : impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ». <sup>43</sup>

#### **4-6-2 Les objectifs de la GPEC :**<sup>44</sup>

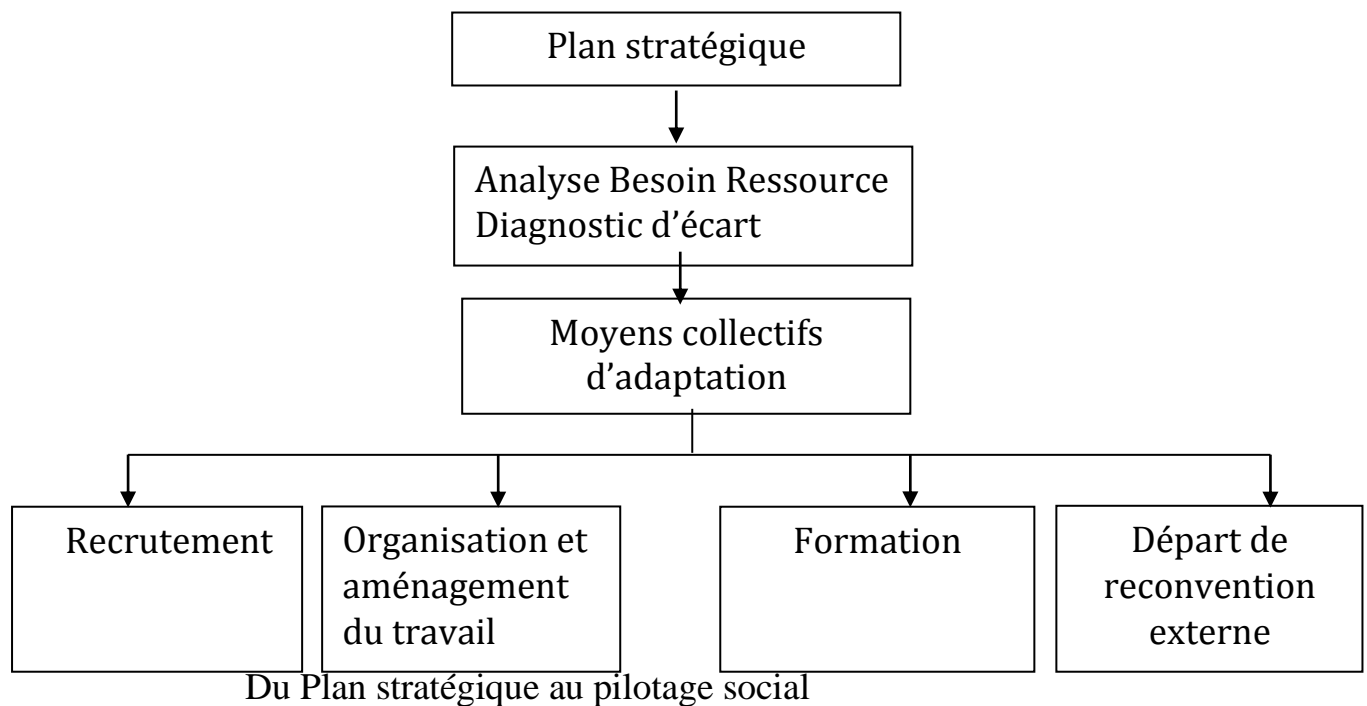
- ✓ La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons.
- ✓ Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est –à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
- ✓ Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local.
- ✓ Elles peuvent également désirer 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.
- ✓ Elles peuvent, enfin vouloir les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

---

<sup>43</sup>Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982, P388.

<sup>44</sup>Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> éd, Paris, 1996, P<sup>67</sup>

**Schéma1** : La démarche stratégique de la GPEC :



**Source** : B. Martory, D. Grozt, « gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances », édition Dunod, 4<sup>ème</sup>éd, 2001.

#### 4-7 L'évaluation de performance :

Nous avons jugés opportune de commencé par la définition du concept de l'évaluation :

« Évaluer c'est porte 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 »<sup>45</sup>

« 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 »<sup>46</sup>.

<sup>45</sup>SEKOU Lakhdar. Op. cite , page 38

<sup>46</sup>FERREOL. Gilles et autre. Op cite, P197.

De nos jours, les organisations se trouvent confrontées pour se développer ou simplement survivre à la nécessité d'améliorer leur performance.

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 escomptés 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.<sup>47</sup>

#### **4-7-2 L'objectif d'évaluation de la performance :<sup>48</sup>**

##### **Les buts de la notion sont multiples :**

Il s'agit en premier de rendre le plus objectifs possible les résultats entre un cadre et ses subordonnés. Il faut admettre que les relations des entreprises sont quelquefois empreintes de cette « logique de l'honneur » que décrit Iribane. L'auteur note la prédominance de l'affectif et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. La méfiance et le rejet des procédures et du contrôle les caractérisent.

Cette « objectivation » de la notion, qui est un jugement sur les performances et le comportement, peut aussi être renforcée, lorsqu'il est prévu que le supérieur hiérarchique du moteur peut donner son

Aval 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. Les conséquences de l'entretien sont avant tout la fixation d'objectif de progrès et la formation liée au perfectionnement.

Le développement des compétences, la politique de gestion des carrières et des rémunérations individuelles ne peut se développer sans cette procédure de notation. La notation fournit les informations nécessaires à un jugement sur sa composante, salariale et promotionnelle.

---

<sup>47</sup>Sekiou, Blondin, Peretti, et autre Ideu, 2001, P304.

<sup>48</sup>Louis GARCIA, « gestion des ressources humaines », édition techniques ingénieur, 2008, P 6-8

#### 4-8 La gestion des compétences :<sup>49</sup>

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 ».<sup>50</sup>

« Les développements précédents ont montré en quoi la notion de compétence était devenue centrale en GRH et avait donné 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 visés 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 détaillons 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.

-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 exprimés 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.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup>Aubre j. GiLBERT. P.Pigeyre F.op.cit.

<sup>50</sup>Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre « gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théorie », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, P127.

<sup>51</sup>Louis GARCIA, « Gestion des ressources humaines », édition Techniques ingénieur, 2008, P14 -15

A decorative red border that resembles a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side that looks like a binding or a scroll edge. The text is centered within this border.

## **CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CARRIERES**

Dans nos jours les entreprises veulent qu'elle soit brillante est se développer, doit s'intéresse au premier lieu à ses ressources humaines, car ces dernières représentent le pilier sur lequel s'effectuent toutes les pratiques de développement économique et social.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines sont devenues des facteurs de compétitivités des entreprises et des organisations, et dans se cadre s'inscrit la gestion des carrières à côté des autres pratiques telles que le recrutement, la fonction la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la rémunération ...etc.

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

Aujourd'hui, elle est fortement mobilisée pour accompagner les salariés dans leur aventure professionnelle.

Dans ce second chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel de la gestion des carrières. Dans la première section on va parler sur la généralité sur la gestion des carrières, et en suit dans la deuxième section on va présenter l'évolution de carrière, enfin nous terminerons par l'explication des étapes et les facteurs qui influence sur la gestion des carrières et ses différentes pratiques et modèles.

## Section 01 : généralité sur la gestion des carrières.

La gestion des carrières est l'un des éléments importants pour optimiser la performance d'une organisation et pour mieux comprendre on

« la carrière se définit comme un 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, en ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences et de travail d'un individu, il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier.

Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement selon les catégories professionnelles, auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations... etc. Ainsi l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière, les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus au travail, sur leur santé et leur satisfaction, leur santé et leur bien-être »<sup>52</sup>

Pour CARDINAL « La gestion (sans frontière) correspond à un parcours professionnel au se succèdent plusieurs poste sassez-variés en termes de nature et de durée et surtout qui travers les limites structurelles (les frontières) d'une seule organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisée par une grande mobilité, par des changements d'emplois et même de domaines fréquents avec prédominance de déplacement horizontal à l'intérieur de plusieurs organisations »<sup>53</sup>

« Une carrière est une succession d'emploi et de la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »<sup>54</sup>

« La carrière est ensemble du cheminement professionnel extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étudier durant la totalité de sa vie dite active »<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup>Shimon L, Dolon, Tania, Saba Susan E, Jackson Randalls, Schuleur, « la gestion des ressources Tendances, enjeux et pratiques actuelles » 3<sup>ème</sup> édition du renouveau, Pédagogique Inc, Paris, 2002, p<sup>350</sup>

<sup>53</sup>GINGRAS.M, « la carrière innocente en évaluation », France, P<sup>411</sup>

<sup>54</sup>J.M, Perette, « Ressources humaines », édition, Vuibert, Paris 2004/ 2005, P<sup>219</sup>

En a aussi plusieurs définitions qui ont été attribuées à la gestion des carrières dans notre présente étude, nous avons choisir les définitions si dessus :

« La gestion de carrière à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés par les salariés, il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés, la gestion des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise »<sup>56</sup>

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinée à satisfaire les besoins futurs de l'organisation comprenant aussi bien la sélection l'évaluation, l'affectation et le développement des salarié »<sup>57</sup>

« La gestion des carrières s'inscrit dans un temps long elle visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements des effectifs depuis l'entrée des employés dans l'entreprise jusqu' à leurs départs en retraite, la gestion des carrières doit demeurer un axe central de la mission des ressources humaines »<sup>58</sup>

« Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire à orienter et savoir son cheminement professionnel, en dedans on en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »<sup>59</sup>

La gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion de développement des ressources humaines par le recrutement l'avancement, la promotion et la formation.

## 1-2 Évolutions émergence de la carrière :

- **Avant la décennie 1960 :**<sup>60</sup>

Durant longtemps, le terme « carrière » à signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un, les termes « planification de la carrière » « gestion de la carrière », développement de carrière », etc....

---

<sup>55</sup>AMHERDT, Relever les défis de la gestion des ressources », 2<sup>ème</sup> édition Gaetan, Morin Itée, 1999, P<sup>77</sup>

<sup>56</sup>CHLOE GUILLOT « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextensio ,7<sup>ème</sup> édition, 2014-2015, P<sup>56</sup>

<sup>57</sup>Jean Luc, CERDIN, « gérer les carrières, collection Pratiques d'entreprises », édition Paris, 2000, P<sup>27</sup>

<sup>58</sup>Hacène ait bracham, « la gestion des ressources humaines », édition, Page bleu, Alger, 2014, P<sup>32</sup>

<sup>59</sup>SEKIUOL et autres, « gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition Boeck Québec, 1993, p <sup>365</sup>

<sup>60</sup>SEKIUO Lakdar et autres, « gestion des ressources humaines », ahuntsic, canada, 1993, p <sup>107</sup>

N'étaient pas encore connus, les conceptions de la carrière comme phénomène à la fois individuel et organisationnel, n'a pas une longue histoire.

1-Deux causes peuvent expliquer cette situation.

- a) D'abord les individus eux-mêmes et employeurs pour lesquels ils travaillaient ne nient pas penser au développement de la carrière durant une période prolongée.
- b) Ensuite, la GRH a eu historiquement un rôle très limité, jusqu'à la fin des années 1950, lorsque les employeurs n'avaient pas suffisamment de RH pour occuper les postes hiérarchiquement élevés, ils ont recrutés généralement les personnes additionnelles dont ils avaient besoin à l'extérieur, les employeurs réagissaient ainsi en s'adaptant au fur et à mesure aux événements et aux situations qui se présentaient plutôt que de chercher des solutions préventives comme développer la carrière des employés qui étaient à leur service.

- **La Période 1960 à 1980 :**

Le concept de carrière a été émergé durant les années(60), durant cette année les employeurs ont été invités à planifier leurs ressources humaines, car la demande du personnel pour des postes hiérarchiques élevés avait augmentés.<sup>61</sup>

Le concept de carrière à émergé aussi de fait de la situation économique favorable durant les années(60), il a pris à ce moment la tonte sa signification dans une perspective stratégique, le lien existant entre le salarié et l'organisation devient une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps, à cette époque les plans de carrière se développent.

- **La période 1980 à 1990 :**

Dans le contexte des années quatre-vingt (80) et quatre-vingt-dix (90) les mutations technologiques et économiques mettaient mal le mythe promotionnel et les plans de carrière construits dans un environnement stable et en période croissante.

Les transformations des métiers, des emplois et des incertitudes pesant sur la pérennité des institutions administratives tout au moins des emplois qu'elles offrent, conduisent d'une par les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leurs carrières, et d'autre part, les institutions administratives à prendre en compte le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de ses salariés.

---

<sup>61</sup>SEKIUO, Blondin, Fabi, Bayad, Feretti, Ali, Chevalier, « GRH », 2ème édition Boeck, 1993, p 367-368

- **La période 1990 à nos jours<sup>62</sup> :**

Le développement de la technologie depuis le début des années quatre-vingt-dix (90) et la mondialisation des marchés ont entraînés de profonds changements dans les milieux de travail.

Actuellement l'employeur s'intéresse davantage aux carrières des salariés surtout avec la grande mobilité de ces derniers qui s'effectuent d'une organisation à une autre et à la diversité des cheminements professionnels possibles, de nos jours, les carrières sont plus variées dans leurs formes comparativement à autre fois où il était principalement question des carrières linéaires.

Les salariés se trouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus actifs dans leur progression de carrière.

### **1-3 L'importance et objectif de la gestion de carrière :**

#### **1-3-1 L'importance de la gestion de carrière :**

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 disponibles et les désirs des salariés.

Avec l'arrivée des jeunes la scolarité accrue, la diversité des employés et la mondialisation des affaires nécessitent :

- D'offrir au travail un épanouissement et des possibilités de croissance.
- De gérer les carrières en respectant des critères d'équité (non-discrimination) et de transparence.
- De faciliter l'équilibre travail-famille et de gérer des carrières.

La gestion des carrières à l'objectif rétrograde des compétences, la stimulation de leur renouvellement et la disposition d'un personnel compétent et motivé (par exemple, gestion de la relève).

Le concept de carrière revêt ainsi une double signification à la fois pour l'individu et l'organisation<sup>63</sup> :

#### **Tableau N°1 : Importance de la gestion de carrière.<sup>64</sup>**

<sup>62</sup><https://docplayer.fr/7267820-La-carriere-un-concepts-en-evolution.html>.

<sup>63</sup>ST ONGE Sylvie et autre, « relevé les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, 2004, P285

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

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

Cependant malgré ces nouveaux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs confédérations qu' ils ne font pas cependant perdre de vue que les individus ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristique individuelle comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abords pas tons nécessairement leur carrière de la même façon, les organisations de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à afficher des cheminements de carrière stable et prévisible.

---

<sup>64</sup>À 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, P<sup>13-30</sup>.

**1-3-2 Les objectifs de la gestion des carrières<sup>65</sup> :**

La gestion des carrières selon CERDIN repose sur trois éléments essentiels :

- ✓ Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherche que des compétences souhaitées c'est-à-dire répondre aux besoins immédiats et futurs des RH dans l'organisation.
- ✓ Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés, c'est-à-dire intégrer les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels.
- ✓ Fidélisez une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé, et une formation adéquate (morale) de travail.
- ✓ Donc, nous constatons que la gestion des carrières consiste pour une large part à rechercher une relation efficiente entre ces besoins et les projets des individus.

**1-3-3 Les acteurs de la gestion des carrières :**

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation et une éthique du travail<sup>66</sup>, en déduire que la gestion de carrière et une responsabilité partagée entre différents acteurs :

**▪ 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.

---

<sup>65</sup>Chanlate. J.F, « peut encore faire carrière ? », Gestion sept, 1992, P100-110

<sup>2</sup>Eric COMPOY. Etienne. MACLOUF. Karim MAZOULI. Valérie NEVEU. « Gestion des ressources humaines » Pearson éducation P124

<sup>66</sup>Chanlate. J.F, « peut encore, faire carrière ? », Gestion sept, 1992, P100-110

- **La DRH :**

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 se 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.

Pour ce faire elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir un recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles<sup>67</sup>.

- **Le responsable hiérarchique :**

Dans la gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre ou guide ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est mieux placé pour émettre un jugement et évoluer les capacités, compétences, performances, potentiel et motivation du salarié, cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation, mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/ besoin.

---

<sup>67</sup>Éric COMPOY. Etienne. MACLOUF. Karim MAZOULI. Valérie NEVEU. « Gestion des ressources humaines », Pearson éducation P<sup>124</sup>

- **Les acteurs périphériques :**

D'autres acteurs peuvent intervenir d'une manière distante de pilotage de la carrière des individus :

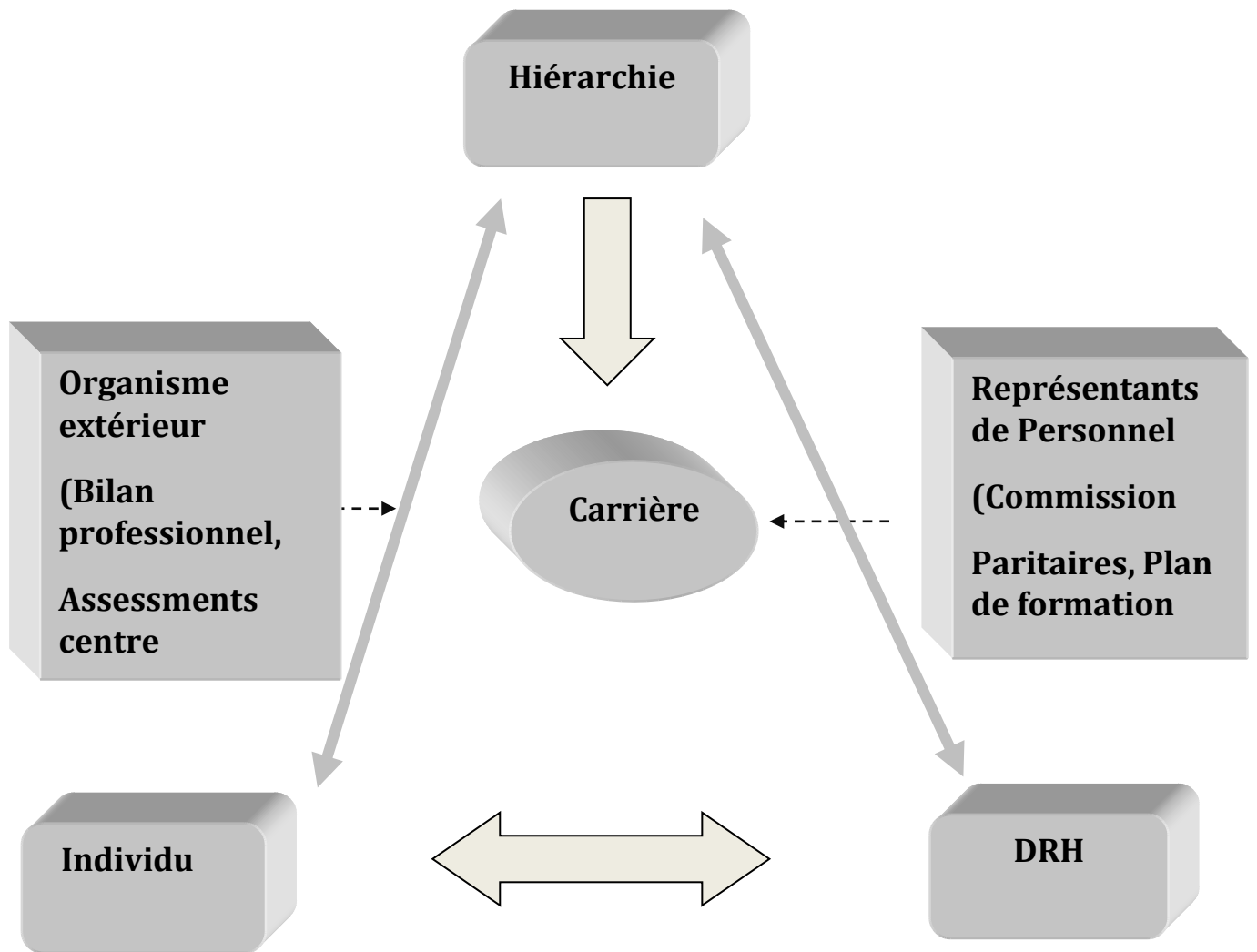
L'entreprise fait appel à cette prestation extérieure dans le cas où cette dernière et son salarié n'arrivent pas à construire ou à mettre en œuvre un projet professionnel pour le salarié, c'est acteurs extérieurs peuvent être spécialisé dans (les bilans de compétence, conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation ou encore l'out-placement). La direction de ressources humaines coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne dans la mesure où les politiques de formation, gestion des emplois et évaluations des salariés ont soumises à certaine instance de représentation les représentations de personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évaluation professionnelle du salarié, cette influence reste toutefois forte et relative.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup>CAMPO Y Éric et al, « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2008, p<sup>115</sup>

Figure N°05 : Les acteurs de la gestion des carrières.



Source : CAPOY. Éric et al, Idem, P<sup>115</sup>

## **1-4 Les outils de la gestion de carrière :**

Il existe deux types d'outils de la gestion des carrières :

### **1-4-1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise<sup>69</sup> :**

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permettent aux entreprises d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité :

#### **A. Assessment centre :**

Une méthode ou plutôt un ensemble des méthodes regroupant des tests et des exercices que les participants font en observation.

Ces outils mettent l'accent sur la mise en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer :

Les trois principaux domaines d'application sont :

- ✓ Le recrutement
- ✓ Les promotions
- ✓ Les développements de carrière.

Les assessments centres incluent un feed-back qui permet à la personne évaluée de s'approprier les résultats, cette méthode offre à la personne « une restitution d'éléments d'observation factuels » source de progrès.

#### **B. L'entretien annuel d'appréciation :**

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées :

- ✓ Introduction : Elle permet de présenter la structure de l'entreprise, il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.
- ✓ Bilan de l'année par l'évalué : Extrêmement importante, cette partie permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.
- ✓ Évaluation par le responsable : c'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.

---

<sup>69</sup>Jean Luc CERDIN « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, P171-177

- ✓ Recherches-en comme des moyens et des solutions pour des améliorations.

Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences, une formation peut être envisagée, les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.

### **C. Aborder l'avenir :**

C'est la dernière étape dans laquelle la question de développement des carrières sont soulevés « que veut l'évalué ? Que peut-il faire ? » La format peut différer entre les cadres et les non-cadres, généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonnée.

Ce document déterminé aussi une grande importance en gestion des carrières et établir des liens entre la direction est ses salariés à savoir :

- ✓ La communication entre le salarié et sa hiérarchie directe
- ✓ Le repérage des compétences
- ✓ L'expression de la part du salarié d'un désir de mobilité
- ✓ La satisfaction du salarié dans son poste et ses aspirations à une évaluation personnelle
- ✓ L'identification d'un souhait du salarié de suivre une formation et son inscription dans le cadre d'un projet
- ✓

### **D. Évaluation à 360 degrés :**

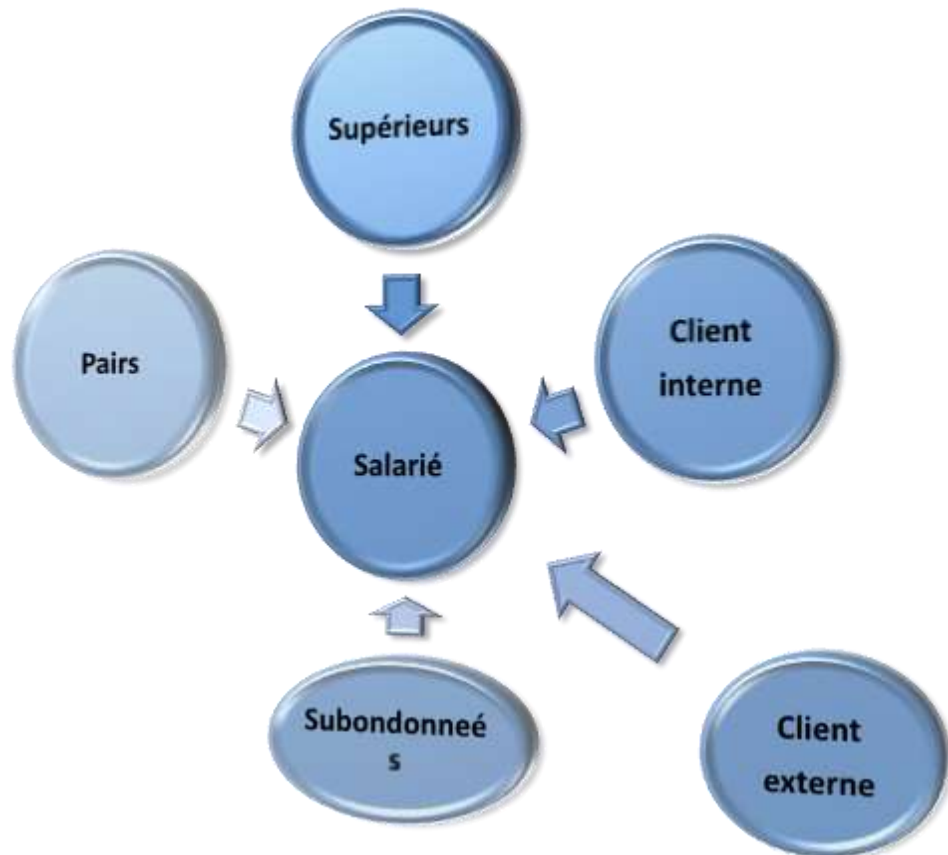
La référence géographique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même, cette personne peut être membre de l'entreprise ou bien des extérieurs à cette dernière l'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des ressources de l'évaluation, que le rend plus objectif, les principes évaluateurs de cet outil sont :

- ✓ **Les personnes ont évalué :** La salarié s'auto évaluer, elle permet aussi de savoir si le salarié dans l'exécution de ces exercices, l'objectif de cette approche réside dans le développement de personnels et les formations nécessaires pour progresser.
- ✓ **Le supérieur hiérarchique direct :** Cette évaluation se manifeste dans l'entretien annuel traditionnel, dans lequel le supérieur hiérarchique direct en tant que manager à un rôle central dans le développement de ses subordonnés.

- ✓ **Les pairs** : cette évaluation vise à avoir un feed-back et faciliter le développement des salariés, dans cette optique les très bonnes qualités comme son acceptation est son efficacité à réduire ces erreurs.

Les évalués doivent être préparé à recevoir des féés-bok de leurs pairs, cette évaluation se mobilise dans des situations de travail en groupe, il partait plus d'une augmentation ou une promotion.

- ✓ **Les subordonnés** : Constituent la source la plus délicate en terme d'évaluation de légitimité puisqu'ils inversassent le processus classique d'évaluation néanmoins, ils occupent la meilleure position pour évaluer la qualité de manager de leurs supérieurs hiérarchiques direct, ils peuvent prononcer également un jugement sur l'implication de leur manger dans la gestion des carrières.
- ✓ **Les clients internes** : Les salariés travaillent au contact d'autres personnes dans l'organisation auquel ils apportent leurs compétences pour répondre à leurs compétences pour répondre à leurs besoins, cette source fournit au salarié un feed-back utile en particulier sur leurs comportements.

**Figure 81 Évaluations à 360 degrés.****E. / les comités de carrière :**

Ces comités se réunissent des responsables hiérarchiques qui à au moins d'un niveau n+2 par rapport aux revalues, la DRH et représenté par ceux qui s'en charge de la gestion des carrières, en basent sur les évaluations qu'ils possèdent, les supérieurs hiérarchiques donnent leurs appréciations, la confiance entre les membres des comités doit permettre la transparence et la nées en commune des donnees qui résumant les forces et les faiblesses des personnes évaluées.

Cet exercice revient des capitalisations collectives des appréciations : le comité et un lieu de décision ou la personne qui devrait parfois arbitrer.

**F. La revue de pontil :**

Des comités de carrière spécifique sont réservés au haut potentiel est –ils décident sur les postes que les individus peuvent occuper dans un longterme, les décisions prises à ce propos sont centrées sur l'analyse des compétences des personnes exprime par exemple dans le cadre de l'assement centre.

**G. Organisation prévisionnelle :**

Ce genre d'outil qui nous permet de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de remplacer dans des postes clés, il est aussi nommé organigramme de remplacement bis, concerne en effet les postes importants dans l'entreprise, auquel il faut réagir d'une manière efficace au départ des titulaires d'un poste dans ce dernier cas l'entreprise aura le temps de préparer les salariés comme des hauts potentiels à ces postes.

La gestion des carrières comprend aussi des outils qui servent à accompagner les projets des salariés.

**1-4-2 Outils d'accompagnement des projets des salariés<sup>70</sup> :**

Ils correspondent à leurs attentes d'assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail, aussi bien interne qu'externe

**A / Les entretiens professionnels ou entretien de carrière :**

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique dans le cadre de l'emploi occupé, ainsi c'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir ou un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié, il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise ou bourses des emplois.

**B / Les bourses des emplois :**

Il s'agit souvent d'un descriptif détaillé des postes vacants au sein de l'entreprise avec les indicateurs, nécessaires pour postuler sa mise à jour est généralement mensuel.

**C/ Les cartes des métiers :**

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles qu'elles matérialisent, elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.

---

<sup>70</sup>Jean Luc CERDIN « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000, P171-177

**D/ Le bilan professionnel ou de compétences :**

Permet au salarié de définir son projet professionnel réaliste, et de lui offrir une orientation de carrière qu'il pourra suivre, sa construction passe notamment par l'utilisation de test de personnalité, il est effectué par un organisme spécialisé, le bilan de compétence pour accompagner l'entretien de carrière, comme il peut être associé à une situation de rupture avec l'entreprise, il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

**E/ L'outplacement :**

Un des outils d'accompagnement du départ des personnes est l'outplacement aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle qui leurs conviens en d'hors d'entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, qui se soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer, de son côté la collaboration doit accepter le processus, souvent conduit, car un prestataire de service spécialisé qui va l'aide à trouver un travail.

**F/ La formation :**

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences.

**G/ Le coaching :**

Terme à la mode la DRH à appeler à accompagner les salariés dans ses activités et dans ses déflections professionnelles.

**H/ Le conseil ou l'orientation de carrière :**

Il s'agit alors d'orienter et à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

**1-4 Le lien entre la gestion de carrière et les activités de la GRH<sup>71</sup> :**

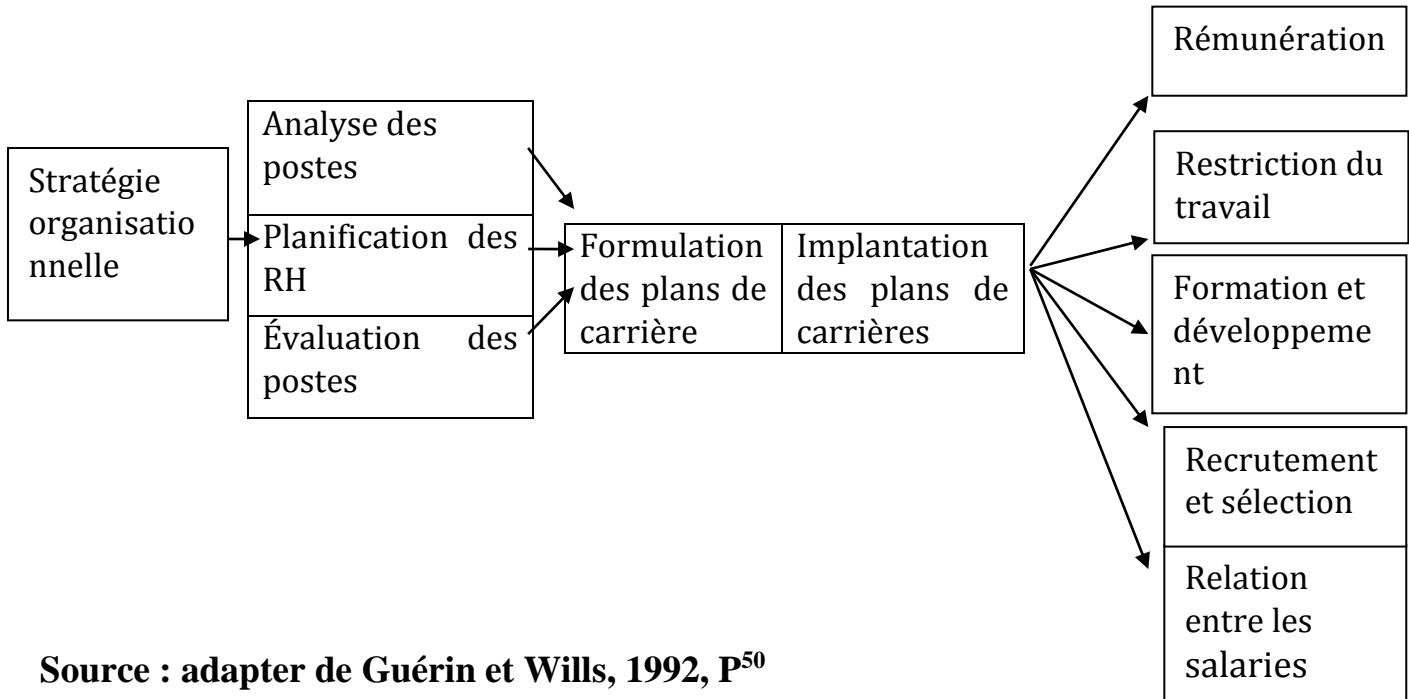
Longtemps perçu comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégrée en tant que pratique de rétribution et intégrée en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, la gestion de carrière aujourd'hui

---

<sup>71</sup>Shimon L, Dolon Tania Saba, Susan E, Jackson, Randall S. Schuler, « la gestion des carrières humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3 Edition, du Renouveau pédagogique Inc., paris, 2020, p<sup>352-353</sup>

occupe une place importante au sein de la GRH, vu ses liens avec d'autres pratiques de la GRH comme le démontre la figure03.

**Figure 03 : la gestion des carrières au cœur de la GRH**



Source : adapter de Guérin et Wills, 1992, P<sup>50</sup>

**1-4-1L'analyse de poste :** L'analyse des postes sert plutôt à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière, les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant.

**1-4-2 La planification des ressources humaines :** La détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines.

Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ses besoins en main – d'œuvre à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs, et de prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.

**1-4-3Le recrutement :** Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois.

À ce propre, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées :

- Dans les cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donner la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature.
- Dans les cas d'une politique fermée, les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont 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.

**1-4-4 La rémunération :** La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrières plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

**1-4-5 L'évaluations du rendement :** peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé. Ou le superviseur est Appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement.

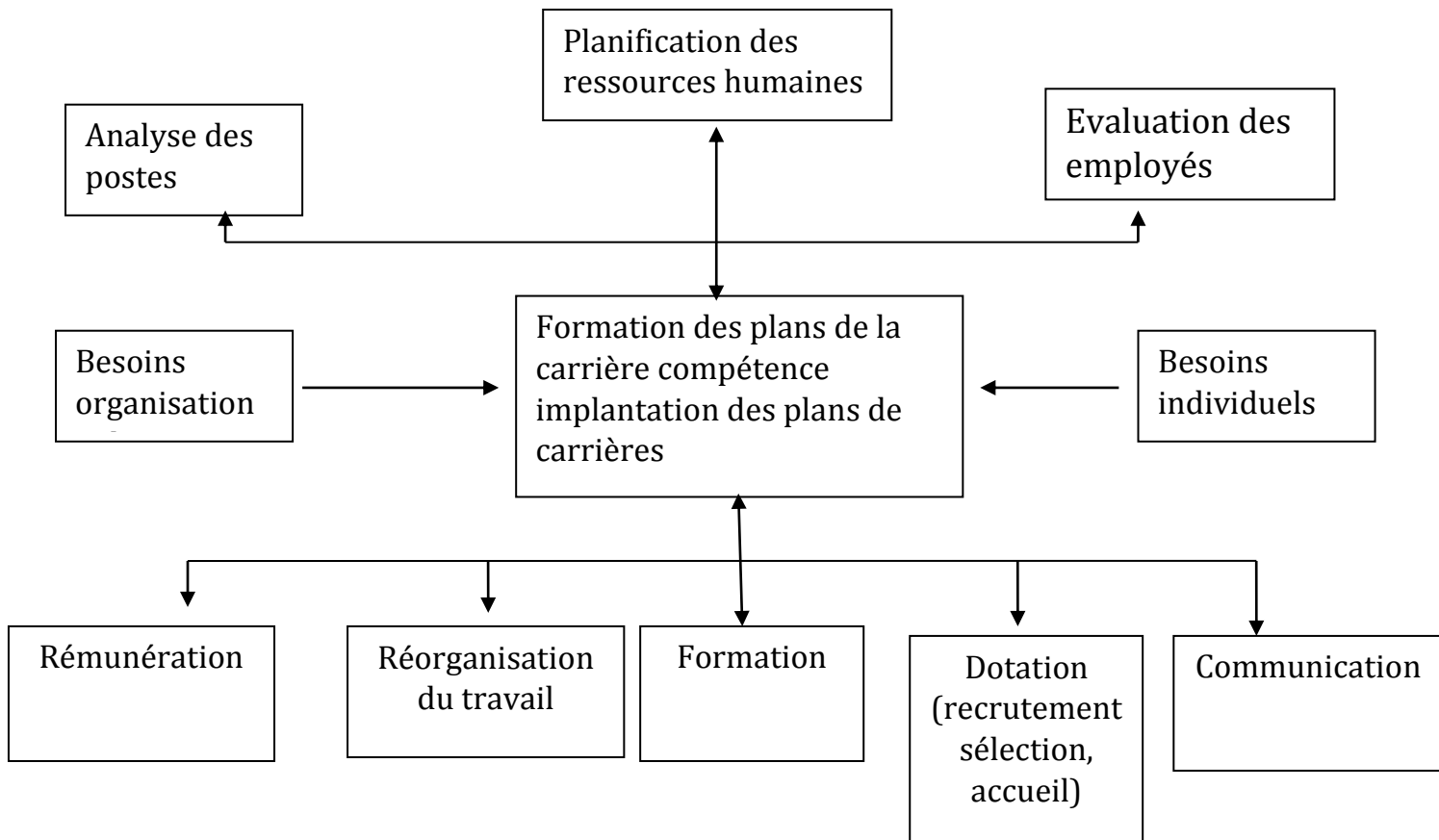
En résumé l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables mesurables et contrôlables.

**1-4-6Le développement des compétences :**

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outillés.

Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés pouvant chercher à participer aux programmes de formation du susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteindre de leurs objectifs

Figure n° 4 : le système de gestion de carrières.



Source : Peretti Jean – Marie, « gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1998, P<sup>10</sup>

## Section 2 : évaluation des carrières

### 2-1 la mobilité :

La notion de mobilité englobe à la fois l'aide d'un changement de statut de poste ou de fonction, et celle de carrière ou de progression professionnelle. Bien qu'elle soit souvent présentée par l'entreprise comme une fonction de flexibilité, elle peut dans certains cas, devenir une véritable contrainte lorsqu'elle est trop fréquente.

#### 2-1-2 La mobilité externe<sup>72</sup> :

- ✓ **Le licenciement** : C'est la rupture par l'employeur du contrat du travail quoi que ce soit la cause de rupture par l'employeur de la rupture l'employeur doit payer au salarié des indemnités de licenciement.
- ✓ **Le licenciement pour cause économique** : Si l'entreprise approuve des difficultés économiques qui empêche son fonctionnement normal, l'entreprise peut faire recourir à un licenciement à condition qu'il soit justifié par des preuves d'existence de difficulté de fonctionnement.
- ✓ **L'outplacement** :

L'outplacement parmi les outils de développement des salariés, aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer, de son côté le collaborateur doit accepter le processus conduit le plus souvent par prestataire de service, spécialisé qui va l'aider à élaborer un projet professionnel et à retrouver une situation professionnelle ». <sup>73</sup>

#### ✓ **La démission** :

La démission est un droit reconnu à tous les travailleurs qui déclarent quittes leurs postes de travail pour des raisons spécifiques, « le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisation employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit » <sup>74</sup>

---

<sup>72</sup>Pierre Romelaer, « gestion des ressources humaines », Armand Colin Editeur, Paris, 1993, P<sup>82-96</sup>

<sup>73</sup>Jean Luc Cardin, « la cogestion des carrières », Edition EMS, Paris, 2015, P<sup>186</sup>

<sup>74</sup>CHEBLI. F, droit de travail, P<sup>30</sup>

Il quitte son poste de travail après une période dans les conditions fixées par les conventions ou accord collectif.

### 2-1-2 Mobilité interne :<sup>75</sup>

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents types de mobilité interne possibles dans une organisation.

Les trois types de mobilité organisationnelle sont pris en compte :

- **La mobilité verticale :** Elle est connue comme la mobilité hiérarchique consiste à passer d'un niveau N au niveau supérieur N+1.

Le mouvement inverse la rétrogradation, et plus rare.

- **L'horizontale :** Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une autre par exemple, cette mobilité inter fonction peut conduire le salarié de la vente à la production.
- **La mobilité latérale :** Elle s'exprime en terme de pouvoir informel, indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radiale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement de salarié de noyau décisionnel de l'organisation, cette mobilité le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation ou elle travaille.

Les trois formes de mobilité verticale, l'horizontale et la mobilité latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité.

Ces formes de mobilité peuvent être :

- **Intra-organisationnelle :** Elles effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.

---

<sup>75</sup>Jean – Luc CERDIN ? « Gère les carrières, collection pratiques d'entreprise », Edition EMS, Paris, P30-33

### 2-1-3 La mobilité géographique<sup>76</sup> :

La mobilité géographique des effectifs d'une organisation conduit soit à permettre ou à inciter un individu à changer le lieu de travail au sein de l'entreprise soit à l'amener à quitter de manière volontaire ou involontaire l'entreprise, nous allons scinder cette mobilité en deux types :

- ✓ **La mobilité géographique interne** : Cette mobilité s'exprime en deux façons : un marché de travail interne visant l'évolution des colorateurs : un marché de travail interne répondant à une situation de difficulté imposant des redressements et reconversions.

Quelques exemples : mise en place d'outils de mobilité interne comme les bourses de l'emploi des mesures d'accompagnement à la mobilité comme l'aide au déménagement, aide à trouver une école pour les enfants, un travail pour le conjoint,...etc.

- ✓ **La mobilité géographique externe** : Elle vise la sortie volontaire ou incitée du salarié de l'entreprise, c'est-à-dire, soit un licenciement (voire de retraite), accompagné ou d'une démission aidée, elle vise l'intégration de nouveaux personnels issus du marché de travail externe de l'entreprise.

**Quelques exemples** : le recrutement embauche de nouveaux personnels notamment via le contrat de professionnalisation.

De manier générale, la mobilité géographique correspond à une évaluation et un changement d'environnement, ce sont des individus qui occupent le même niveau hiérarchique qui changent le lieu du travail seulement grondant la nature et le niveau de fonction, elle est associée sont à une mutation dans un nouveau service un nouvel organisme, établissement ou même pays.

Les filières promotionnelles définissent des trajectoires qui alternent plusieurs postes du même niveau hiérarchiques avant de pouvoir envisager une mobilité verticale.

---

<sup>76</sup>Estelle, MERCIER. GSCHMIDI « gestion des ressources humaines », Édition, E-NODE & PEARSON éducation France, 2004, P<sup>171</sup>

Ces alternatives signalent aux personnes des cheminements possibles dans même filière, cependant des pousser elles peuvent exister entre différentes filières, facilitant la mobilité aussi bien horizontale que verticale.

### **2-2La carrière à double échelle :<sup>77</sup>**

Dans cette approche a montré que le système revient à éviter un poste managérial à des personnes qui n'en ont ni l'envie ni les compétences tout en maintenant leur motivation dans l'entreprise. C'est –à-dire l'approche « double échelle » reconnaît alors que dans l'entreprise la contribution managériale ou technique des salariés sont aussi importantes.

La rétribution des salariés sera comparable à chaque niveau de l'échelle, managériale ou technique.

Ce système de double échelle comporté l'avantage de limiter les mobilités cube. Elles ne sont ni favorable à l'entreprise ni à l'individu. Par exemple les travaux de cette approche montrent que les mobilités internationales subies sont moins favorables en termes d'adaptation internationales que les mobilités choisies. Toute mobilité demande un temps d'adaptation.

Pour pouvoir choisir, encore il faut – il avoir un aperçu réaliste de la nouvelle situation engendré par la mobilité, quelle que soit sa nature, géographique, verticale ou horizontale.

### **Aperçu réaliste de la carrière :<sup>78</sup>**

Cette théorie établit un lien entre le discours réaliste de l'organisation, dans la phase de recrutement d'un salarié sur le contenu de son travail, et fait que le salarié, s'il accepte de rejoindre l'organisation, restera dans l'organisation.

Dans on peut dire que ce perçu réaliste du travail, l'organisation semble avoir intérêt à donner un aperçu réaliste de la carrière non seulement dans la phase d'entrée d'un salarié, mais aussi tout au long de son cheminement dans l'organisation ce réalisme passe par une définition précise de cheminements possibles, avec la capacité des scénarios reposant sur des hypothèses de réussite.

---

<sup>77</sup>Jean –Luc CERDIN « la gestion des carrières » édition EMS, Paris, 2015, P<sup>35</sup>

<sup>78</sup>Ibid. P<sup>36</sup>

**Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé :<sup>79</sup>****La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés :**

La vie professionnelle des individus nouvellement embauchés et qui en sont à leur premier emploi se distingue de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le meilleur de leur vie professionnelle ou qui s'approchent de la retraite.

**Encadré01 :****Les attentes des professionnels au début de leur carrière :**

- Avoir un plan de carrière
- Bénéficier d'un encadrement
- Se voir confier des responsabilités
- Jouer d'une autonomie
- Avoir une qvt
- Avoir de bonnes conditions de travail
- Bénéficier d'un soutien organisationnel
- Avoir des possibilités de se développer
- Pouvoir être mobile
- Utiliser pleinement son potentiel

**Source :** J. carrière, l'explication et la gestion du phénomène de démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés, thèse de doctorat, université de Montréal : Ecole de relations industrielles, 1998.

Afin de répondre aux attentes des professionnels en début de carrière, diverses mesures s'imposent. On va les résumer dans l'encadré 02, l'accueil et la socialisation ont une grande importance. Parmi les pratiques qui permettent de bien gérer le début de carrière des employés, soulignons le rôle de crucial que joue le supérieur dans l'intégration du nouvel employé.

---

<sup>79</sup>Shimon L. Dolan. Tania Saba. Susan E. Jackson. Randall S. Schuler, la gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3<sup>ème</sup> édition, du nouveau, Pédagogique Inc., Paris, 2002, P<sup>359-363</sup>

**Encadré 02 : La gestion du début de la carrière des employés**

**Accueil** Information au moment de la sélection

Information au moment de l'accueil

**Recrutement** Examen du degré de compatibilité existant entre les valeurs

Individuelles et organisationnelles

**Conditions de travail** Analyses des aménagements possibles

**Carrière** Counseling sur la carrière

Evaluation

Formation et mise en valeur de l'employé

Enrichissement professionnel progressif

**Encadrement** explication claires sur le travail à réaliser.

**Source :** Adopté de J. Carrière. L'implication et la gestion de phénomène de démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés, thèse de doctorat université de Montréal : Ecole de relation industrielles, 1998.

**La double carrière :**

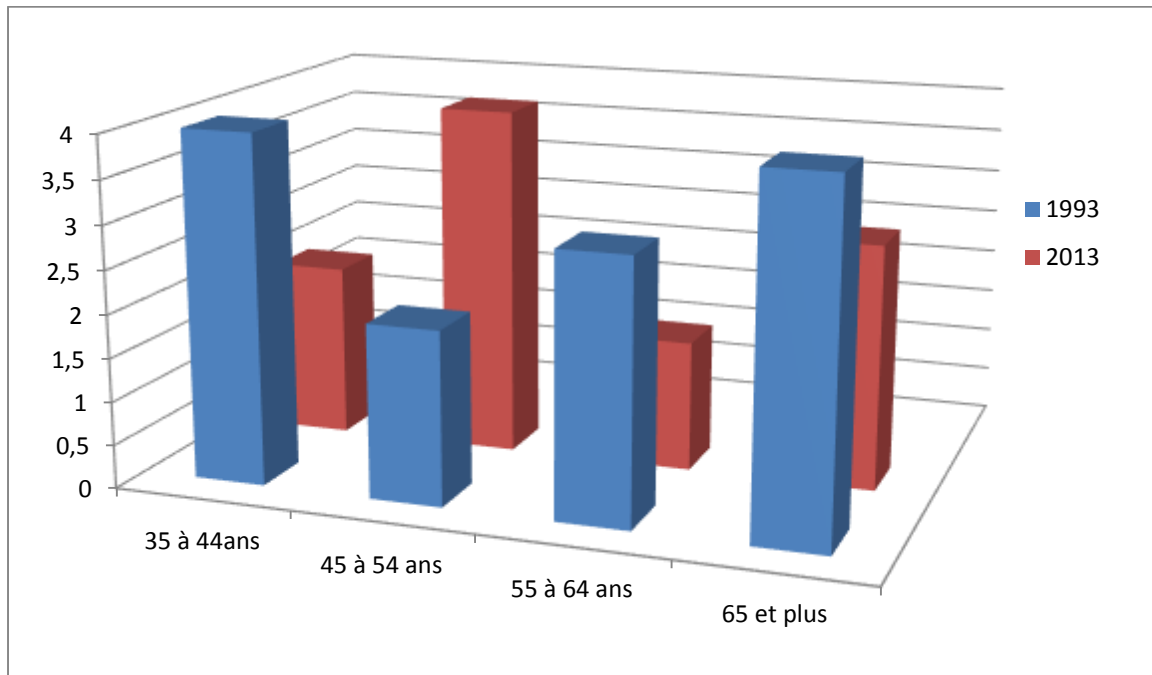
La famille et le travail sont les deux principales constituantes qui procurent de la satisfaction de l'individu. Elles peuvent entrer en conflit quand les conjoint mènent tous deux une carrière.

Cette situation est attribuable en partie au besoin des ménages d'augmenter de la proportion de femme parmi les professionnels entrant sur le marché du travail et qui souhaitent faire carrière y contribue également.

Les pratiques visent à gérer la double carrière au sein du compte au les conflits engendrés par le nécessité de concilier le travail et la femme sont résumés dans l'encadré 03. Elles sont regroupées en quatre catégories, correspondant aux pratiques relatives à l'aménagement du temps de travail, à l'aide aux membres de la famille, ces pratiques ont également pour objectif de régler le conflit que peuvent vivre les personnelles. L'expression « responsabilités familiales » fait référence à la fois aux parents qui ont la charge d'enfants et aux employés qui ont la charge d'un parent.

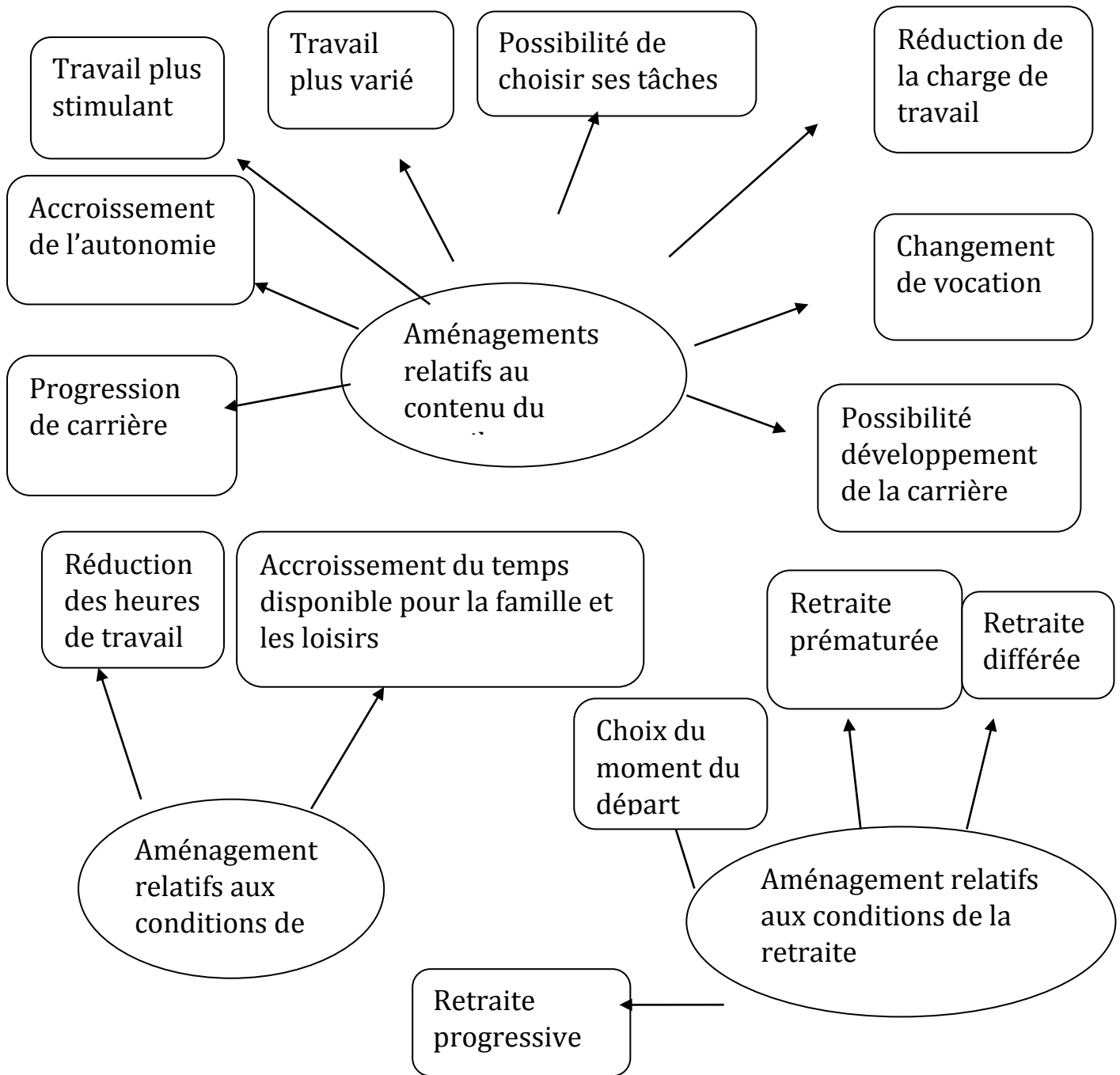
**La gestion de fin de carrière :** Cette gestion concerne les employés qui auront la cinquantaine sont de plus en plus nombreux sur le marché du travail (encadré 04). Les organisations devront inévitablement gérer efficacement cette catégorie de main- d'œuvre et lui offrir des conditions d'emploi proposées à assurer sa progression.

#### Encadré 04 : le vieillissement de la main- d'œuvre



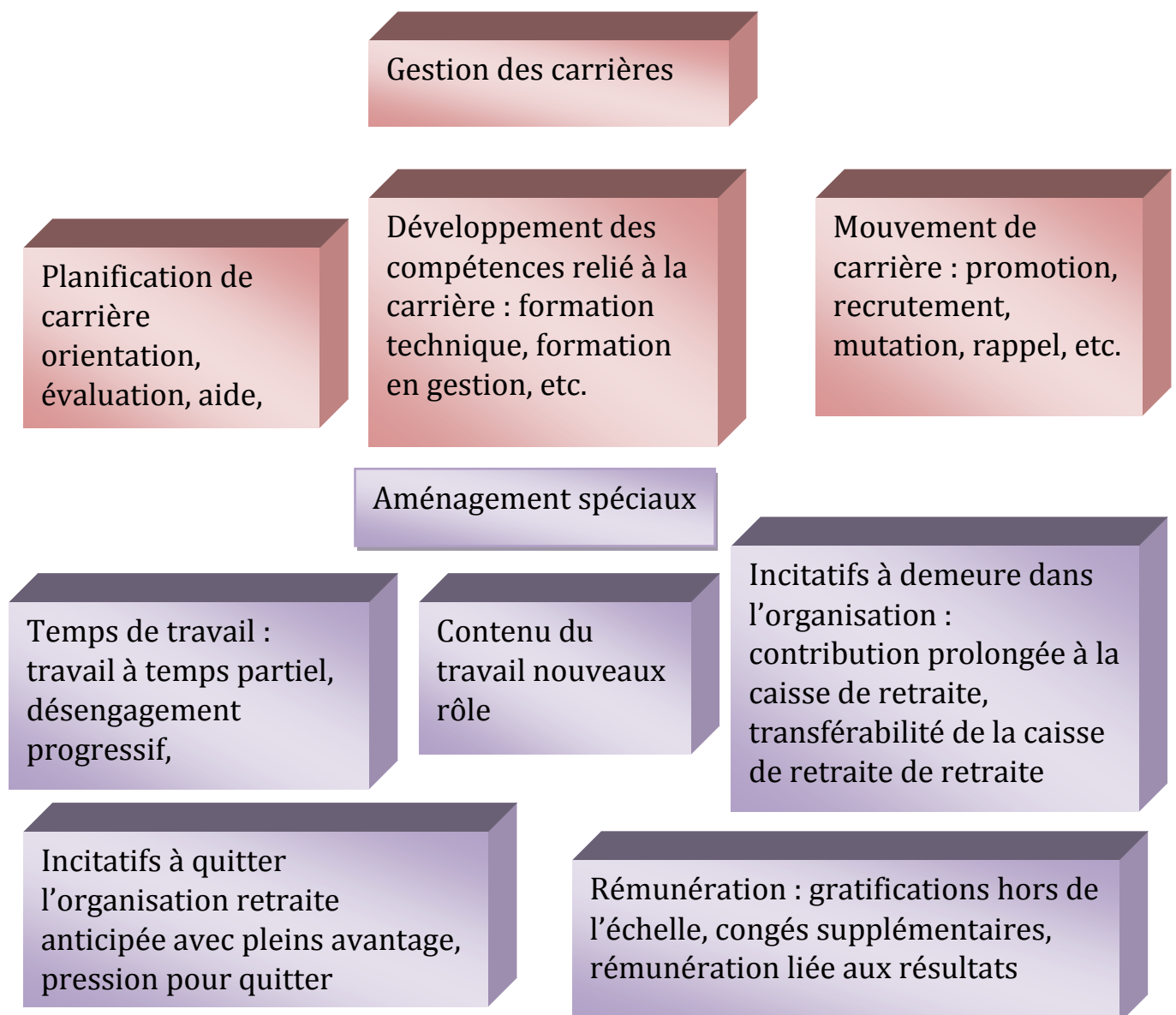
Or, si le déclin de la carrière est un phénomène inéluctable, l'évolution des aspirations des capacités des travailleurs vieillissants rend cependant inventable la nécessité d'élargir les perspectives de carrière de ces travailleurs pour sortir des modèles de carrière traditionnels qui associent la phase de la fin de carrière à la retraite définitive. Dans (encadré 05) on va s'intéressé aux aménagements touchant les conditions relatives au contenu du travail, et la troisième catégorie, aux aménagements portant sur les conditions de la retraite.

**Encadré 05 : les aspirations des travailleurs parvenus à la fin de leur carrière**



A partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, Il serait souhaitable que l'on propose à ceux-ci de nouvelles avenues de carrière afin de permettre à ceux qui le souhaitent de jouer un rôle actif au sein de l'organisation et de contribuer à son succès, pour faciliter ces réorientations de carrière. Il est toutefois nécessaire de repenser certaines pratiques de gestion (encadré 06). Planifier l'étape de la fin carrière, aussi offrir des possibilités d'avancement et de mobilité aux employés productifs.

**Encadré 06 : les pratiques de gestion des employés vieillissants**



**La réussite de la carrière :**<sup>80</sup>

La réussite de carrière est mesurée selon des différentes, ces mesures sont retenues dans différents recherches car elles « reflètent non seulement relatif aux objectifs et attentes de l'individu ».

Parmi les critères de réussite de carrière que soit objective ou subjective, selon Nicholson et De Wall- Andrews (2005). La réussite objective peut se mesurer à travers les six critères suivants :

- Statut et rang (position hiérarchique) ;
- Succès matériel (richesse, propriété de gain)
- Réputation sociale et considération, prestige et influence.
- Connaissance et compétence
- Amitiés, connections liées au réseau
- Santé, et bien- être

Dans le deuxième lieu on trouve les critères de réussite de la carrière subjectives est cette dernière se rapport à l'évaluation par les individus eux- mêmes de leur réussite de carrière. Cette évaluation de la carrière subjective s'appuie essentiellement. Sur des critères relatifs aux aspirations des personnes, peut se mesurer à travers les six critères suivants :

- Fierté de réalisation
- Satisfaction intrinsèque au travail
- Confiance en soi
- Implication à son travail ou son organisation
- Relation épanouissantes
- Satisfaction morale

Les déterminants de la réussite de carrière : parmi les déterminants de la réussite de carrière aussi bien objective, et large, néanmoins, Ng, et Al, (2005) ont identifié quatre catégories principales :

**1- Le capital humain :** fait référence à la théorie du capital humain de Berck (1964). Mesuré en terme niveau d'éducation et d'expérience au travail

**2- L'aide organisationnelle :** c'est- à-dire quelle mesure les organisations apportent leur aide aux salariés afin de faciliter leur

---

<sup>80</sup>Pierre Bommelaer, « gestion des ressources humaines », Armand Colin Editeur, Paris, 1993, P<sup>82-96</sup>

réussite de carrière. Cette aide est proportionnelle à la taille de l'entreprise, augmentation avec elle.

- 3- Les caractéristiques incluent des données démographiques et sociales** comme l'âge, le sexe, et le statut marital
- 4- Les différences individuelles stables :** ces différences individuelles stables ou traits naturels comme la personnalité, le locus de contrôle ou la productivité.

### Section 3 : Développement de la carrière

#### 3-1 Les étapes de la carrière :<sup>81</sup>

Ces théories du développement des carrières s'intéressent aux changements psychologiques des salariés pendant leur progression à travers des cycles de carrière, allant de leur premier emploi à la retraite.

Ces théories subdivisent ces cycles de vie professionnelle en un nombre d'étapes qui varient selon les recherches. Super propose quatre étapes.

- **La période d'exploration** : En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.
- **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 le progrès technique ou ses propres défaillances. Soit la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

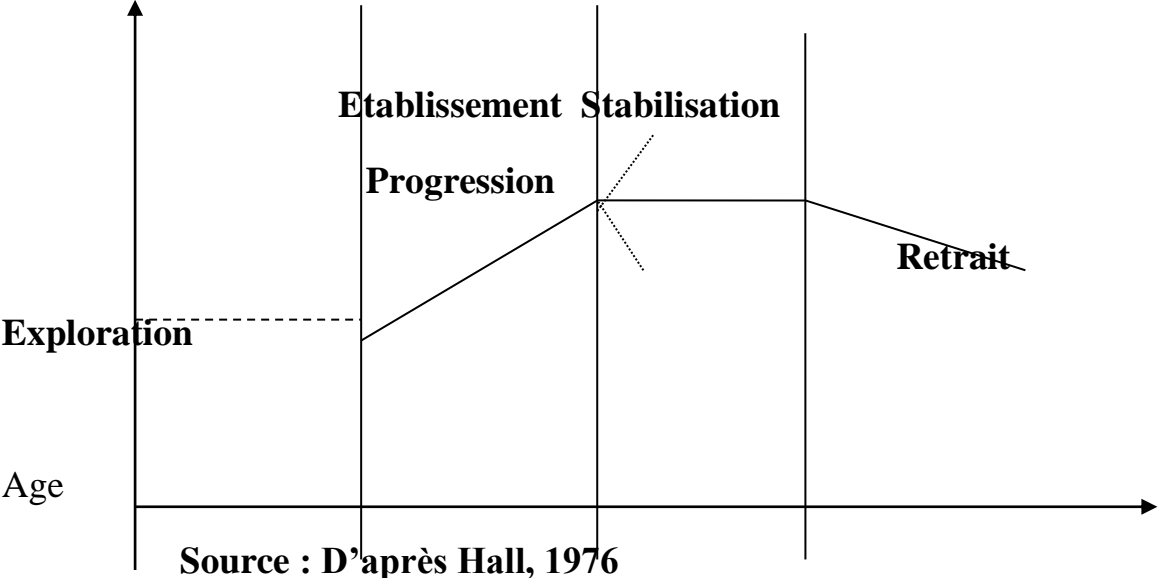
---

<sup>81</sup>Jean- Luc CERDIN « Gérer les carrières collection pratiques d'entreprise », édition EMS, Paris, 2000, P108-110

Figure 5-1 : les différentes étapes de la carrière

Performance

Statut



- **Les huit ancrs de carrière selon Schein<sup>82</sup> :**

Les travaux de Schein ont dégagé huit ancrs de carrière qui expliquerait les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation.

| <b>Ancrs de carrière</b> | <b>Type de travail</b>  | <b>Système de promotion</b>  |
|--------------------------|---|--|
| <b>Technique</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail qui teste les habiletés techniques et professionnelles, en proposant des défis ;</li> <li>• Accent mis sur le contenu du travail et non sur le contexte dans lequel il est effectué ;</li> <li>• Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités ;</li> <li>• Travail comportant des difficultés avec les gestionnaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions d'ordre professionnel</li> <li>• Elargissement des tâches ;</li> <li>• Soutien technique très important</li> <li>• Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales.</li> </ul> |
| <b>Managériale</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialisation considérée comme un piège ;</li> <li>• Travail de généraliste ;</li> <li>• Travail axé sur les promotions ;</li> <li>• Compétences analytiques requises ;</li> <li>• Accent Sur les relations interpersonnelles ;</li> <li>• Capacités d'influence, de leadership, stimulation par des défis et des problèmes émotifs, des crises ;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions basées sur les réalisations passées ;</li> <li>• Accroissement des responsabilités ou octroi d'un rang plus élevée pouvant mettre en péril son autonomie.</li> </ul>   |

<sup>82</sup>Jean Luc CERDIN « gères les carrières », édition EMS, Paris, 2000. P355-356

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt pour des responsabilités de haut niveau, possibilité de contribuer au succès de l'organisation.</li> </ul>   |   |
| <b>Autonomie</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'une autre personne ;</li> <li>• Opposition à l'idée de s'habiller d'une certaine façon ;</li> <li>• Désir de faire les choses à sa façon ;</li> <li>• Besoin permanent d'autonomie ; professions autonomes ; en gestion, orientation vers la consultation ou l'enseignement.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions basées sur les réalisations passées</li> <li>• Accroissement des responsabilités ou octroi d'un rang plus élevé pouvant mettre en péril son autonomie.</li> </ul> |
| <b>Sécurité/Stabilité</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de se sentir en sécurité ;</li> <li>• Loyauté envers l'organisation accordée en échange de la stabilité ;</li> <li>• Acceptation d'une grande intervention de l'employeur dans la carrière ;</li> <li>• Progression rapide des plus talentueux ;</li> <li>• Intérêt plus grand pour le contexte de l'emploi que pour son contenu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotions basées sur l'ancienneté ;</li> <li>• Systèmes de promotion fondés sur le rang et les grades. Ex : universités</li> </ul>  |
| <b>Créativité</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effort de création de nouvelles entreprises ;</li> <li>• Tentative de bâtir des entreprises en recourant à</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir de changer de rôle au besoin</li> </ul>  |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
|                        | <p>des prouesses financières ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de produits, de services, d'entreprises ;</li> <li>• Risque constant de lassitude ;</li> <li>• Besoin de créer et d'innover en permanence.</li> </ul>                               |  |
| <b>Sens de service</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Désir d'améliorer le monde d'une certaine façon ;</li> <li>• Importance plus grande accordée à la mission inhérente au travail qu'aux compétences qui sont en demande ;</li> <li>• Volonté d'influencer l'entourage.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu</li> </ul> |
| <b>Défis</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de faire n'importe quoi, n'importe quand ;</li> <li>• Prépondérance accordée à la compétition</li> </ul>   |  |
| <b>Style de vie</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de la vie en fonction d'autres intérêts que le travail : La famille et les loisirs</li> </ul> <p>Faible loyauté organisationnelle.</p>   |  |

**Source:** adapter par E. H. Schein, Career Anchors, San Diego, university Associates, 1990.

**3-2 Les facteurs influant sur la gestion des carrières : <sup>83</sup>**

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

- ❖ **L'environnement** : Par exemple, en créant rareté d'emplois, les périodes de récession et de crise économique réduisent la qualité de départs volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent propice aux licenciements la quantité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en 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, Par ailleurs la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière de ses employés. Au Japon par exemple la progression hiérarchique est conditionnée par l'ancienneté alors qu'aux Etats- Unis, elle est d'un même pays, les pratiques en matière de gestion de carrière peuvent être différentes d'une organisation à une autre. Selon Sonnenfeld, il existe trois pratiques d'entreprise en matière de gestion des carrières :
  - ✓ **Entreprises de type prospecteur** : Elles misent sur l'innovation des produits et la création de nouveaux marchés. Ces entreprises recherchent du sang neuf capable d'apporter des idées nouvelles. Elles attribuent de ce fait une promotion rapide aux employés les plus innovants
  - ✓ **Entreprise de type défenseur** : Elles misent sur la continuité et la fiabilité. Elles recherchent des ressources fidèles, engagées à long terme envers l'organisation. Elles attribuent des promotions en considérant l'ancienneté. Exemple : les banques.
  - ✓ **Entreprise de type analyste** : Elles misent à la fois sur l'innovation et la continuité. Elles attribuent des promotions à ceux qui se montrent à la fois innovants et fidèles à l'organisation.
- ❖ **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 exercent, elle

---

<sup>83</sup>SEKIOU Lakhdar et autre, op cite, P<sup>408</sup>

aussi, des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en places par la direction. Certains individus, de par leur travail et leurs motivations, passent un message implicite à la direction qui se résume à : « je veux aller de l'avant ». Ces aspirations sont généralement prises en compte par la DRH

### **3-3 Les pratiques de la gestion des carrières :**

#### **3-2-1 Le recrutement :**

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraites, démissions, départs, anticipés...), soit pour accompagner les mouvements et son personnel au sein de l'organisation (mutation).

#### **Processus de recrutement<sup>84</sup> :**

Dans un cas comme dans l'autre, elle met en place une procédure de recrutement en vue de sélectionner des candidats. Celle – ci passe généralement par plusieurs étapes – clés. Schématisées ci-contre

##### **➤ Etape préalables :**

Une fois le besoin identifié, il est indispensable effectuer une analyse des emplois (définition précise des emplois vacants, spécification évaluation). Pour délimiter précisément le besoin en recrutement : profil du candidat et qualités souhaitées, rémunération, avantages associés à l'emploi.

##### **➤ Processus de recrutement :**

Une fois cette étape réalisée, un second choix doit être abordé : faut – il recruter des candidats en interne ou en externe :

- En interne : L'organisation choisit de pouvoir à ses besoins avec les ressources humaines dont elle dispose. Elle fait appel à la mobilité de ses salariés.
- **En externe** : Si les besoins en sont pas couverts en interne ou si entreprise ne souhaite pas recruter par ce biais – elle fait au marché du travail pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes.

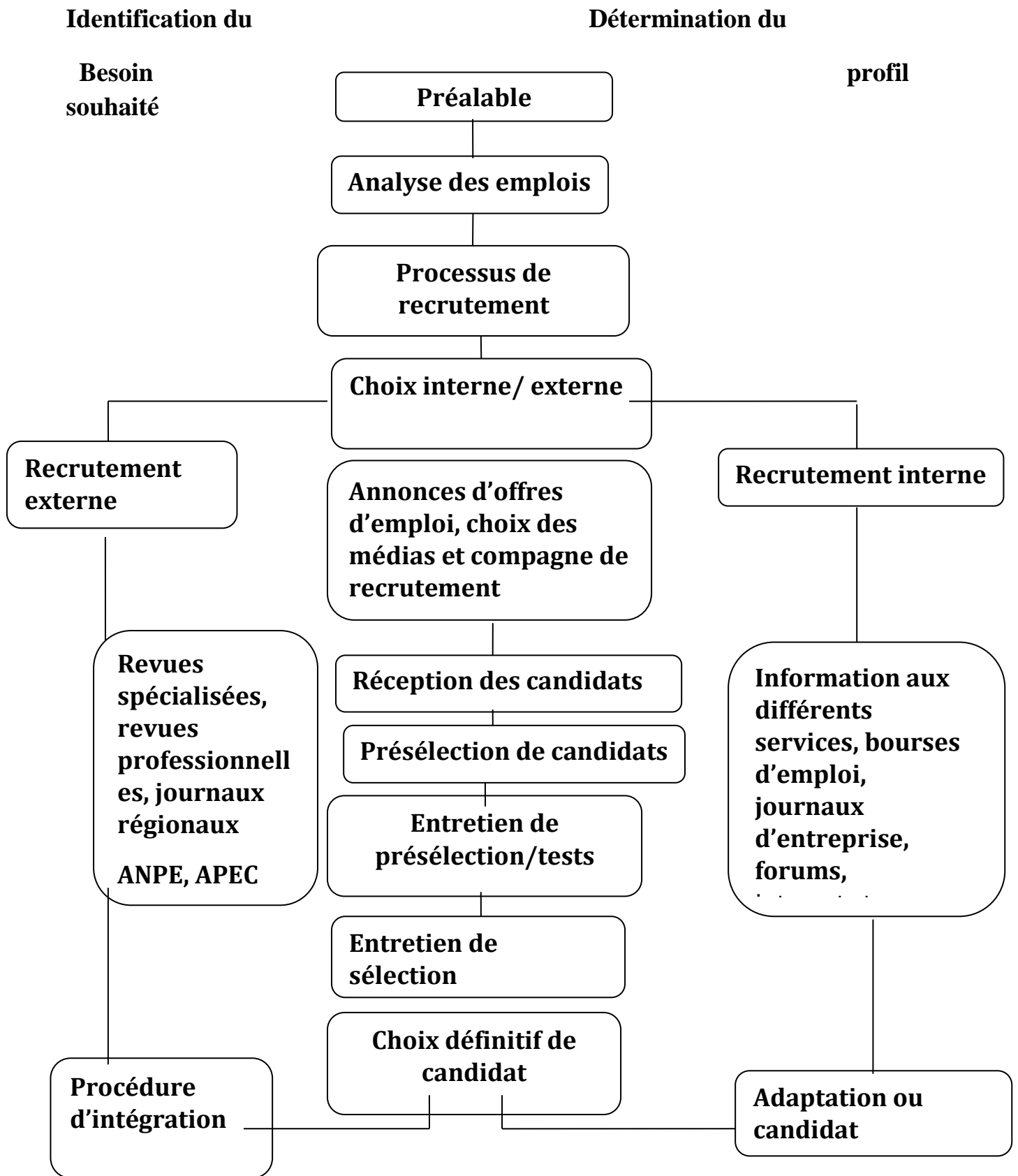
---

<sup>84</sup>Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDI, « GRH gestion appliquée, édition France, 2004, p<sup>161-163</sup>.

Dans un cas comme dans autre, elle met en place le même type de procédure de recrutement (seuls les supports peuvent changer).

- ✓ Annonce des offres d'emploi, information
- ✓ Réception et centralisation des candidatures
- ✓ Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et critères qu'elle aura choisis

Une fois le candidat sélectionné, la procédure de recrutement se termine par une période d'adaptation du candidat s'il est déjà dans l'entreprise ou d'intégration s'il est extérieur.



Etape – clés du recrutement

- **Choisir entre recrutement interne et externe :**

Le choix du recrutement interne offre de nombreux avantages d'ordre organisationnel et budgétaire, mais il présente également quelques inconvénients qui sont autant d'atouts pour le recrutement

| Avantages du recrutement interne   | Avantage du recrutement externe   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Délai de sélection plus court</li> <li>✓ Moins de candidatures à travail</li> <li>✓ Offre des opportunités de promotion pour les salariés existants et crée une source de motivation</li> <li>✓ Diminue le risque : le salarié est connu</li> <li>✓ Limite les problèmes, d'intégration d'un nouveau salarié</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Favorise le renouvellement des RH nouvelles compétences.</li> <li>✓ Favorise l'enrichissement des RH : nouvelles expériences</li> <li>✓ Ne suscite aucune rivalité</li> <li>✓ La démarche est plus neutre : la décision ne dépend pas des résultats passés. Du candidat, mais de ses aptitudes au moment du recrutement</li> </ul> |

### **Les outils de recrutement :**

Les outils de la procédure de recrutement, extrêmement variés vont de l'entretien en face – à face classique à l'utilisation de pseudo – science n'ayant jamais fait preuve de leur efficacité.

Dans la phase de présélection, les outils les plus utilisés sont la lettre de motivation et le curriculum vitae.

- **Lettre de motivation et CV :**

Ils permettent aux recruteurs de faire un premier tri, selon les critères qu'ils ont sélectionnés dans le profil de l'emploi et les spécifications : diplôme, expérience, âge cette phase de sélection permet de déterminer en moyenne 50 à 75% des candidatures.

Un dossier de candidature reprend les grandes catégories d'un CV traditionnel : Coordonnées et situation personnelle, formations, expériences professionnelles. Ainsi qu'une série de questions concernant la motivation du candidat, ses attentes, ses points forts, ses passions, la rémunération souhaitée,

etc. Le dossier de candidature et les questions varient selon le niveau de recrutement. Opérateur ou encadrement.

▪ **Référence :**

Le sélectionneur peut à tout moment prendre contact avec l'employeur ou les proches afin d'obtenir des informations précises sur le candidat, comportement capacité de travail...Les inconvénients majeurs de cette technique sont la confidentialité de la démarche pour le candidat, qui n'a peut-être pas déclaré cherche un autre emploi, et la fiabilité des réponses données en échange (employeur, collègues du travail...).

▪ **Entretien :**

L'entretien est ma méthode de sélection la plus utilisée, il n'existe plusieurs formes :

- ❖ Entretien semi – directif
- ❖ Entretien situationnel
- ❖ Entretien de groupe (ou collectif)

▪ **Tests :**

Des tests viennent souvent en complément des entretiens

- ❖ Tests de sélection : Ce sont des épreuves destinées à mesurer les dimensions liées à un ensemble des critères physiques et mentaux des candidats.

Les tests sont nombreux très utilisés : on trouve des tests d'intelligence de personnalité, d'aptitude de capacité, leur fiabilité est plus qu'incertaine même si leur utilisation est très répandue.

- ❖ **Tests de situation :**

Il s'agit pour la plupart de tests professionnels ou les évaluateurs demandent aux candidats d'exécuter des tâches identiques à celle qu'ils auront à tenir dans leur futur poste en cas d'embauche. Les aspects étudiés peuvent être très différents : analyse du sens de l'organisation, des initiatives de la rapidité de prise de décision, capacité négociation....

Les fiabilités sont reconnues et appréciées de recruteurs, mais aussi des recrutés, qui ont sentiment d'avoir été traités « convenablement »

### **3-2-2 La formation :**

La formation est une possibilité pour chaque individu de développer, améliorer sa qualification professionnelle, ou d'acquérir des nouvelles tout ou long de sa carrière professionnelle, en peut la définir comme suit :

« C'est un ensemble d'action de moyennés de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incité à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnements et pour accepter de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>85</sup>.

« La formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, Il s'agit de préparer en permanence les hommes, aux exigences de demain sous ignorer pour autre leurs besoins spécifique »<sup>86</sup>.

### **Les objectifs de la formation<sup>87</sup> :**

La formation est perçue comme un outil pour l'entreprise et un avantage pour l'individu.

#### **❖ Du point du vue des individus :**

- ✓ Avoir une meilleure maitrise de son métier
- ✓ Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes
- ✓ Se former dans les domaines ou l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail
- ✓ Mieux comprendre l'organisation ou travaille
- ✓ Développer un savoir – faire dans le domaine des relations de la gestion et du management

#### **❖ Du point de vue de l'organisation :**

- ✓ Accroitre la compétitivité de l'organisation par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir - faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes des travaux.

---

<sup>85</sup>Peretti, J.M, « Ressource humaines et gestion du personnels »2 édition VUIBERT, Paris, 1991.

<sup>86</sup>Descours « Gestion des ressources humaines », l'école de formation l'INSIM, 2009.

<sup>87</sup>Michel Degvy, politique de ressources humaines dans l'entreprise édition d'organisation Paris, 1989, P<sup>11</sup>

- ✓ Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- ✓ Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation
- ✓ 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
- ✓ Associe la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation
- ✓ Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture ses aptitudes à manager
- ✓ Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui affecte le fonctionnement des individus
- ✓ 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.

Selon les entreprises, il existe plusieurs manières d'envisager la formation dans l'entreprise. A. Meignant, en définit quatre types allant de l'approche purement légale à une plus stratégique<sup>88</sup> :

- 1. Formation obligation :** Il s'agit dans l'esprit des responsables d'une simple obligation légale, équivalant à un impôt, une fois l'obligation satisfaite la formation sert à distribuer des avantages individuels à des salariés.
- 2. Formation – pactole :** Elle consiste essentiellement à compter sur des financements externes rendus nécessairement par l'agence d'opérations de reconversion (licenciement, plan sociaux). L'entreprise cherche à obtenir des aides et à profiter des opportunités offertes par les politiques publiques.
- 3. Formation – sécurité :** Elle est associée à une politique sociale à destination des partenaires sociaux (syndicats) et des salariés. On retrouve des catalogues de stages distribués aux salariés, avec peu de choix de la part de l'encadrement. La formation est considérée comme un élément de la paix sociale

---

<sup>88</sup>Estelle MERCIER Géraldine SCHMIDT, « GRH, gestion appliquée », Education PEARSON, France, 2004, p<sup>192-194</sup>

**4. Formation développement :** Intégrée dans une logique managériale d'ensemble, elle répond à des objectifs précis : réorganisation des structures, modification des comportements, formation managériale de l'encadrement. Elle s'inscrit dans une politique volontariste de gestion des ressources humaines, adaptée aux besoins de l'organisation et à la stratégie de l'organisation

### **Le plan de formation :**

« Le plan de formation planifié et organise des actions de formation nécessaire afin de s'adapter les salariés dans poste de travail, et les actions liées au développement des compétences, susceptible d'être suivies en dehors du temps de travail.

Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise développer le capitale humaine, Offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences »<sup>89</sup>.

### **Le plan comprend <sup>90</sup>:**

- ✓ Les objectifs
- ✓ Les priorités
- ✓ Le contenu
- ✓ La pédagogie
- ✓ La durée, le calendrier
- ✓ Les catégories de bénéficiaires
- ✓ La manière dont les actions seront évoluées

### **3-2-3 La promotion :**

C'est la décision d'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération supérieure et des conditions de travail plus attrayantes.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup>Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21<sup>ème</sup> édition Magnard, Paris, juin 2016

<sup>90</sup>Idem

<sup>91</sup>BOIS LANDELLE. HENRI. MAHI, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts outils, édition Economico, Paris, 1998, P<sup>112</sup>

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique s'exprime en décision de promotion et le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières.

➤ **La décision d'entamer une gestion des carrières :**

La décision de gestion des carrières promotion dans une filière, orientation vers un autre métier, c'est un investissement lourd en formation.<sup>92</sup>

Si le potentiel d'un individu reprise un des facteurs pour prendre une décision sur la carrière de celui – ci :

Premièrement, voir si le salarié dispose des expériences professionnelles, crédibles et répondre aux exigences de compétence de ce vers quoi l'en destine ?

Ensuite, dégager l'état de performance lui assure une certaine légitimité par rapport à cette évolution, lorsqu'il s'agit d'une promotion.

Enfin, s'assurer que la perspective envisagée qui correspond suffisamment aux aspirations de salarié, garantissant sa pleine motivation et sont plein investissement face aux éventuelles contraintes de changement.

○ **La promotion interne se réalise comme suit :**

- ✓ L'expérience professionnelle et les qualifications acquises par les travailleurs au sein de l'organisation de l'employeur
- ✓ Les connaissances titre et diplôme acquise par le travailleur à l'issue d'une formation.

Il y a lieu précisé que la promotion interne de travailleur a un grand supérieur ne peut intervenir qu'afin de prévoir un poste vacant. On nouvellement crée qui figure dans l'organigramme de l'organisme employeur aussi le grand acquis doit impérativement correspondre au niveau de qualification de poste de travail. Elle s'effectue selon les modalités suivantes :

- Par concoure examen professionnel
- Au choix par voie d'inscription un avis de la commission de personnel.

---

<sup>92</sup>Luc. Marsal, pour une gestion anticipée des ressources humaines, édition ESE, Paris, 1998, P<sup>28</sup>

○ **Les objectifs de la promotion**<sup>93</sup> :

Dans la politique de la promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnels et individuels :

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite de cadres).
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.
- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités.

○ **Les types de promotion**<sup>94</sup> :

- a) **La promotion dans la catégorie** : C'est un chargement du poste à un autre dans la même catégorie à titre d'exemple le passage d'un ouvrier qualifié 1 à un ouvrier qualifié 2
- b) **La promotion de catégorie** : C'est un changement de catégorie, autrement dit, l'accession d'un employé à un poste hiérarchique supérieur de niveau de responsabilité par rapport au poste occupé précédemment
- c) **La promotion de salarié** : Celle – ci s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, et n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.
- d) **La promotion collective** : Tous les salariés d'un même poste de travail bénéficient de ce type de promotion. Celle – ci résulte en général des conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

○ **La politique de promotion** :

Chaque organisation adopte une politique qui lui est propre afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités. Les aptitudes et potentiels des employés. Cette politique facilite les procédures des promotions lors de l'exclusive qui consiste à promouvoir au interne les employés de l'organisation au détriment d'un recrutement externe des candidats<sup>95</sup>

Selon **PERETTI**, deux pratiques de promotion peuvent être distinguées :<sup>96</sup>

<sup>93</sup>MATHIS L, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources, édition D'ORGANISATION, Paris, 1982, p73

<sup>94</sup>CADIN LOIC et autre, op, cite, édition Dunod, Paris, 1999, P254

<sup>95</sup>DOLAN Shimon et autre, psychologie sociale et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition Gaétan, 2002, P463

<sup>96</sup>PERETTI, Jean Marie, 8<sup>ème</sup> édition op, cite, p115

- a) **La promotion au coup par coup** : Elle n'est pas organisée, autrement dit elle ne base ni sur la gestion prévisionnelle des emplois ni sur un système d'appréciation, elle se caractérise par la rapidité à pourvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation.

Dans ce cas précis, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'il y a vacance de poste. Exemple : quand un poste de niveau (N) est vacant, les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec choix pertinent, permet en considération le type de formation externe ou le diplôme.

- b) **La promotion de contrôle** : Contrairement à la première politique de promotion, Celle – ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation bien défini, Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en manière de compétences et de potentiel. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement.

La mobilité organisée est la plus appropriée afin que les entreprises en gèrent pas les demandes dans l'urgence et qu'elles puissent fidéliser leurs salariés<sup>97</sup>

### 3-4 Les modèles de la carrière :

#### 3-4-1 Le modèle organisationnelle de la carrière :

Dans ce modèle nous allons présenter le modèle organisationnel de la carrière dans le quelle on va décortiquer ses bouleversements centrés sur la satisfaction des attentes organisationnelles, montrer ces plans de développement.

Enfin mettre en œuvre le rôle des compétences dans les stratégies organisationnelles.

#### Définition de la carrière organisationnelle :

Selon **Falcoz** la carrière organisationnelle : « c'est un modèle de la carrière dans lequel les parcours professionnels des individus, et des cadres en particulier, présentent une dimension intra- organisationnelle caractérisée de la manière suivant :

- ✓ Etablissement d'une relation de long terme entre un individu et son entreprise, qui souhaite « fidéliser » ses cadres ou « retenir les meilleures »
- ✓ Existence d'un marché interne du travail ;

---

<sup>97</sup>[www.google.com/L'importance](http://www.google.com/L'importance) de gestion de la mobilité et des carrière dans l'entreprise, février 2021 à 20:00h

- ✓ Intervention d'acteurs spécifiques dédiés, dont les membres de la fonction RH, qui élaborent des dispositifs de gestion destinés à encadrer et faciliter les parcours des individus
- ✓ Vision de la carrière comme un processus d'ascension professionnelle (hiérarchique et/ou salariale) jalonné d'étapes cinés ;
- ✓ Elaboration de prescription relative ou comportement à adopter, qui doivent être conformes aux normes et aux valeurs de l'organisation<sup>98</sup>.

Donc le modèle organisationnel c'est un modèle classique dont l'entreprise ou l'organisation elle-même qui cherche ou s'occupe d'orienter et développer la carrière de ses salariés en matière de formation, promotion, mutation.

#### **La carrière traditionnelle mondialisée<sup>99</sup> :**

Dans ce modèle de carrière, l'individu entre dans l'entreprise dès la sortie des études et grimpe patiemment les échelons hiérarchiques et barémiques en fonction de son mérite mais surtout de son ancienneté.

Au fin de cette ascension, l'individu gagne en pouvoir d'influence et devient un élément de plus en plus central et indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

La réussite professionnelle s'évalue principalement en termes de rémunération et de niveau hiérarchique atteints. Dans ce modèle, l'organisation demeure un lieu d'identification majeur, auquel l'individu vouera l'essentiel de sa vie professionnelle. Ce sont encore capable d'offrir cette carrière traditionnelle, supposant ben souvent une politique d'expatriation et des investissements soutenus en formation/ socialisation de leur personnel (p, ex. universités d'entreprise).

#### **Le modèle traditionnel du succès centré sur la satisfaction des attentes de l'organisation<sup>100</sup> :**

Les images de succès en carrière offrent trois métaphores dominantes : l'escalier, la flèche ascendante et la clef. Les métaphores ont souvent été mises à profil en gestion afin d'aider à mieux comprendre des phénomènes complexes et à mieux communiquer des idées.

<sup>98</sup>Loïc CADIN et autre, op cite, P<sup>445</sup>

<sup>99</sup>CLOUDE Lévy – leboyer et autre, Op cite, P<sup>156</sup>

<sup>100</sup>JACQUELIN Dahan et Yvan Dufour, réussir sa carrière : qu'est – ce que cela signifie ? Gestion, Vol : 37, Montréal, 2012, P<sup>7</sup>

Cependant, pour ce qui est du succès en carrière, nous allons nous appuyer sur les modèles traditionnels dans les éléments qui vont suivre :

- Les métaphores de l'escalier et de la flèche
- La métaphore de la clef
- La métaphore du sport

#### **Les enjeux organisationnels :**

Les enjeux organisationnels se résument pour dire se réduisent à un

Changement de logique. Il s'agit d'une évolution d'une logique poste à une logique fonction.

Selon Lawler (1993) et Slivinski et Miles (1996), au lieu de mettre l'emphase sur les tâches à effectuer, la notion de compétence focalise sur la personne dans sa totalité. Lawler ajoute que les organisations structurent, fondées sur la base des postes<sup>101</sup>.

#### **Gestion par postes :**

- ✓ Accent sur les tâches
- ✓ Description détaillée des tâches
- ✓ Connaissance, savoir – faire
- ✓ Sélection d'individus en fonction d'un poste

#### **Gestion par compétences :**

- ✓ Accent sur la personne dans sa globalité
- ✓ Description d'individus et des compétences à développer
- ✓ Savoir – être, savoir – faire
- ✓ Sélection des individus capables d'acquérir des compétences

L'emploi se limitait à son contenu professionnel ; ses frontières excluant les dimensions relationnelles et organisationnelles qui sont, entre autre, le travail en équipe. Par contre, la logique compétence semble une logique de mobilité (inter-postes, inter services) et décroisement<sup>102</sup>.

Dans la logique de poste est en opposition avec une logique de compétence.

---

<sup>101</sup>CHEKIR Jamel, le paradigme de la gestion par les compétences. Ecole supérieure de commerce, Tunisie, 2005, P<sup>3</sup>

<sup>102</sup>Ibid.

Un niveau est réduit à un poste, ce dernier implique un savoir et un savoir – faire.

Il y a exclusion de toute référence aux attitudes, au potentiel des individus ainsi qu'au contexte de l'exercice des tâches ou des fonctions.

### **Le rôle des compétences dans les stratégies organisationnelles<sup>103</sup> :**

Compétence individuelles et compétences – clés de l'organisation ont évidemment des rapports étroits : Les compétences organisationnelles sont constituées avant tout par l'intégration et la coordination des compétences individuelles.

Prahalad et Hamel précisent qu'une compétence organisationnelle doit posséder trois caractéristiques :

- Permettre un accès potentiel à une large variété de marchés
- Représenter une contribution significative pour le consommateur
- Etre difficile à imiter parce qu'elle « représente une harmonisation complexe de technologies individuelles et de capacités de production »

Dans la gestion des compétences ne se jouent pas seulement sur un plan individuel. D'abord parce que les compétences organisationnelles représentent la combinaison stratégique de plusieurs éléments : les compétences individuelles, les facteurs organisationnels « hard » que sont les équipements, et ces atouts organisationnels non tangibles « soft » que sont la culture de l'entreprise et sa structure.

Les compétences stratégique de l'organisation sont différents des compétences individuelles, dans la mesure où, nous l'avons vu, elles intègrent d'autre paramètres, Mais il existe une étroite correspondance entre les deux, ainsi les compétences individuelles peuvent être décrites à travers les répertoires de comportements mis en œuvre dans le cadre des activités professionnelles ; les compétences organisationnelles sont représentées par la liste des ressources et des capacités de l'organisation susceptibles de se traduire par des performances commerciales.

---

<sup>103</sup>LEVY – LEBOYER Laude, la gestion des compétences, 6<sup>ème</sup>édition, Paris, 2006, P132



théorie des carrières. La nature du changement organisationnel dans les entreprises au cours des dernières décennies et l'avènement de la société de la connaissance auraient un effet décisif sur l'expression de ce type de trajectoire professionnelle.

**b) Les compétences de la carrière nomades<sup>106</sup> :**

Les carrières nomades sont une conséquence des changements organisationnels et un facteur de succès des formes organisationnelles basées sur l'auto-organisation dans des environnements dit « faibles ».

- ✓ **Les compétences :** trois types de compétence sont au cœur du concept de carrière nomade : le savoir – faire ou la connaissance accumulée par une expérience professionnelle ou d'autres expériences. Le savoir qui ou les relations personnelles, les réseaux sociaux et les contacts. Le savoir pourquoi ou l'identité individuelle et les motivations, la culture de travail, la production de sens.
- ✓ **L'apprentissage :** dans les carrières nomades, les expériences dans le domaine professionnel et privé sont systématiquement interprétées comme des processus d'accumulation et d'apprentissage, à la base des trois savoirs ci – dessus : savoir-faire, savoir qui, savoir pourquoi
- ✓ **Le processus de ratification réciproque :** Bien que les carrières soient un processus individuel de construction de sens dans le travail (savoir pourquoi). Le développement des carrières nomades transforme également l'organisation des entreprises et certains aspects du marché du travail. Ce processus de renforcement mutuel entre les dimensions personnelles et institutions se professionnelles ou dans des branches d'activité émergentes. L'organisation ratifie les choix des individus et inversement.

Dans les carrières nomades se distinguent de ce que l'on appelle les carrières organisationnelles. C'est-à-dire les trajectoires dans une entreprise ou une organisation, prévisible et linéaires, les carrières nomades se caractérisent par un lieu faible avec la responsabilisation. Elles se concrétisent par des changements d'employeurs, volontaires, à l'intérieur de la même profession dans des profils professionnels différents :

---

<sup>106</sup>Ibid.

**Les enjeux de la carrière nomade :**

L'extension des carrières nomades n'est pas très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelle, il se peut que le membre de vocations à la création d'entreprise soit en hausse, que le besoin d'indépendance et d'auto-emploi augmente ou que certaines adeptes de l'auto-emploi en attendent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les carrières nomades dans une certaine mesure une réponse à la fragilisation des marchés internes.

**a) Limiter le turn-over, conserve les meilleurs, capitaliser les apports des individus :<sup>107</sup>**

Les perspectives des carrières nomades mettent les entreprises en compétitions sur la base des potentiels d'apprentissage qu'elles recèlent. Elle stimule le développement de structures « idéocratiques » conçues pour maximiser le développement des compétences de leurs collaborateurs. Le courant des carrières nomades confronte l'entreprise à la question du type de type de contrat psychologique qu'elle entend propose à ses collaborateurs. Ce nouveau paradigme s'inscrit dans un courant de recherche plus large sur les nouvelles carrières qui toutes renvoient, peu ou peu, à une conception « individualiste » dans la carrière.

Par ailleurs les entreprises confrontées à des risques important de turn-over travaillaient aussi sur leur organisation de façon à contrer le turn-over sur les emplois dans les compétences sont les plus faciles à renouveler. La capacité de l'entreprise à enrichir ses propres routines des apports de ces membres fortement mobiles est un enjeu majeur.

**b) Faire émerger une pluralité de modèles de réussite :<sup>108</sup>**

Force est constater que, malgré les ouvertures potentielles que ces nouvelles carrières proposent comme alternative à la carrière organisationnelle. Certains chercheurs se sont interrogés sur la congruence entre la réalité des expériences que vivent les cadres.

Il semblerait donc que les cadres, par obligation, se soient adaptés aux évolutions de la relation avec l'entreprise. L'enjeu de ces nouvelles approches consiste donc à faire évoluer les pratiques en valorisant la notion de carrière subjective.

---

<sup>107</sup>LOIC Cadrin et autre, op cite, P451

<sup>108</sup>Ibid. P452

En résumé le modèle carrière nomade compte de la manière dont les individus réagissent face aux évolutions du marché du travail et s'adaptent aux nouvelles conditions d'emploi que proposent les entreprises. En particulier, il analyse le développement de ses structures en réseau et la modification qu'elles introduisant par rapport aux organisations classique.

Le model du succès :

**a) Centré sur la satisfaction des attentes et des valeurs individuelles :**

Pour de nombreux observateurs, les organisations ne peuvent plus offrir la sécurité d'emploi à leurs organisations en raison de changement structurels majeur : Aussi, la trajectoire de carrière ascendante dans une seule organisation doit être remplacée par une trajectoire inter organisationnelle souvent qualifié de « nomade ». Selon cette perspective, la carrière est entièrement gérée par l'individu et charge au fil du temps en fonction des occasions des choix de cheminement économique.

**Tableau n°5 : Comparaison des styles de gestion québécois et mexicain :<sup>109</sup>**

|                    | <b>Carrière traditionnelle</b>  | <b>Carrière nomade</b>                     |
|--------------------|---------------------------------|--|
| Relations d'emploi | Sécurité et fidélités           | Employabilités et flexibilité              |
| Frontière          | L'entreprise                    | Plusieurs entreprises et pays              |
| Compétence         | Spécifiques                     | Transférables et en contrant développement |
| Mesure et succès   | Salaire, promotion, statut      | Intérêt du travail, défi                   |
| Responsabilité     | L'organisation gère la carrière | L'individu gère sa carrière                |
| Stade de vie       | Lié à l'âge                     | Lie à l'apprentissage                      |

**Source :** Adapté de El- Akremi et al (2006 : P<sup>153</sup>)

<sup>109</sup>JACQUELIN Dahan et Yvan Dufour, op cite, P<sup>9</sup>

Les gestionnaires ont aujourd'hui plus que jamais la responsabilité d gérer leur propre carrière cela implique qu'ils sont davantage susceptible d'utiliser leurs attachés. Certains, par exemple, tourneront le dos à une trajectoire ascendante Parce qu'elles ne correspondent pas à leurs valeurs. Pour s'attribuer lui-même une bonne note, le gestionnaire doit s'intéresser à ce qu'il fait et plus exactement se reconnaîtra dans ce qu'il fait. On évoque alors la métaphore du voyage Pour envisager un parcours professionnel.

**b) La métaphore du voyage cas :**

La métaphore du voyage qu'entreprend le gestionnaire nomade propose une option opposée à la perspective traditionnelle puisqu'elle est centrée sur la poursuite d'une carrière qui satisfait les besoins de la personne.<sup>110</sup>

Les critères de réussite du modèle du nomade renvoient aux valeurs fondamentales des personnes et non aux attentes de l'organisation et des pairs. Il s'agit d'un succès « subjectif » parce qu'il est envisagé par la personne non par l'organisation. Le principal indicateur de succès est, dans ce cas, le sentiment de réussite professionnelle (par opposition au critère traditionnel d'une croissance verticale et linéaire) qui incite la personne à réaliser pleinement, loin de tout canon conventionnelle

---

<sup>110</sup>Ibid.

**Tableau n°6 : Ancres de carrières que peuvent privilégier les personnes au travail :**<sup>111</sup>

| <b>Ancre de carrière</b>            | <b>Objectifs</b>  |
|-------------------------------------|---|
| <b>Compétences technique</b>        | Je suis reconnu comme le meilleur dans mon domaine  |
| <b>Compétences de gestion</b>       | Je dirige une équipe et je livre les résultats je ne tiens pas à une spécialiser. Je veux plutôt être promu et gagner davantage parce que c'est la plus grande forme de reconnaissance                          |
| <b>Autonomie et Indépendances</b>   | Je suis autonome et indépendant et je contrôle mon travail , mes horaires, mon style de vie et ma carrière  |
| <b>Sécurité et stabilité</b>        | Je n'ai pas m'inquiéter pour demain   |
| <b>Créativités entrepreneuriale</b> | Je peux fonder une entreprise et faire des choses par mes propres efforts ? Je peux créer un produit ou un procédé qui porte mon nom. Je peux me bâtir une fortune personnelle qui reflète mes accomplissements |
| <b>Dévouement à une cause</b>       | Je veux contribuer à une cause plus grande que moi dans la vie et changer de chose dans mon entourage   |
| <b>Défi</b>                         | Pour moi rien n'est impossible  |

**Source :** Adopte de Schein (1990) et de Cardin (2007)

Cette perspective de la carrière s'appuie sur la théorie des ancres de carrière de Schein. L'ancre est elle-même une métaphore qui rend compte de la stabilité des valeurs fondamentales. Pour le gestionnaire, occuper des fonctions et assumer les responsabilités professionnelles conformément à son ou ses ancres de carrière, et donc en harmonie avec ses valeurs, lui permet de s'épanouir dans son travail.<sup>112</sup>

<sup>111</sup>Ibid. p<sup>10</sup>

<sup>112</sup>Ibid.

Selon cette approche individualisée. Toutes personnes ont une identité propre qui se manifeste dans leurs valeurs et motivation profonde. Cela leur permet de construire leurs succès a une relation directe avec le bonheur éprouvé par les individus dont la vie professionnelle est conforme à leur identité et à leur ancre de carrière.

### **Conclusion**

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en générale, c'est l'un des paramètres de base de la GRH, elle permet à l'organisation de conservé et de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et d'autre part satisfaire et répondre aux attentes et souhaits des salariés.



**LE CADRE EMPIRIQUE**



**CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE  
L'ORGANISME D'ACCUEIL**

La CNEP/Banque est un établissement financier spécialisé auparavant dans l'épargne.

Il existe en Algérie plusieurs institutions financières, La seule institution financière on peut la considérer comme leader dans la mobilisation de l'épargne c'est la caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP), qui saura présentée dans notre chapitre à travers sont historique, organisme et ces fonctions.

### **Section1 : Aperçu sur la CNEP/ Banque :**

Depuis 1967, la CNEP/ Banque a connu une évolution et un changement dans sa structure.

#### **1-1 Définition de la CNEP/ Banque :**

La CNEP/Banque caisse nationale d'épargne et de prévoyance Banque. Est un établissement financier crée le 10 Août 1964 spécialisé dans la collecte de l'épargne des ménages et financement de l'habitat à travers ses crédits :

- Crédit immobilier aux particuliers.
- Crédit aux promoteurs.

#### **2-2 Evolution de la CNEP/Banque :**

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance Banque, par abréviation « CNEP/Banque » est un établissement public doté de la personnalité civile et une autonomie financière. Elle a été créé par loi N° 64-227 du 11 Août 1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie « CSDC ». Son siège social est é Alger.

Selon les termes de la loi suscitée, les missions dévolues à la CNEP/Banque sont :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat social ;

La première agence de CNEP/Banque a officiellement ouvert ses portes le 01 Mars 1967 à Tlemcen.

La CNEP a connu plusieurs mutations dans souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris

Ci –après :

### **1-2-1 Période 1964-1970 collecte de l'épargne :**

Cette période était celle de la mise en place du livret d'épargne, les deux attributions principales assignées à la caisse d'épargne de l'époque étaient :

- La collecte de l'épargne
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux)

### **1-2-2 Période 1971-1979 encouragement du financement de l'habitat :**

Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne.

Au mois d'Avril 1971, une instruction a changé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logement en utilisant les font du trésor public.

Dés lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux. A la fin de l'année 1979 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante-six (46) agences et bureaux de collecte.

### **1-2-3 La décennie 1980, la CNEP au service de la promotion immobilière :**

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur de professions libérales, de travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transports

### **1-2-4 1997, changement de statut :**

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut Caisse à celui de la Banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP/ Banque ».

Cette dernière s'est vue élargir son champ d'action aux produits, autrefois l'apanage des banques primaires est-ce par décision N°01/97 du 09 Juin 1997 émanant du ministère des finances.

### **1-2-5 Financement des investissements dans l'immobilier :**

L'assemblée générale extraordinaire a décidé, le 31 Mai 2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités à usage professionnel, administratif, industriel, ainsi que des infrastructures hôtelières, de santé, éducatives, culturelles.

### **1-2-6 Repositionnement stratégique de la CNEP/Banque :**

L'assemblée générale ordinaire du 17 Juillet 2008 relative au positionnement stratégique de la banque a décidé d'autoriser au titre des crédits aux particuliers :

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur

Au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial aux professionnels ;

- Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés :
- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels ;
- Le financement de l'acquisition ou l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logement.
- Le financement des entreprises

### **1-3 -Ses principales missions :**

Différentes missions de la CNEP Banque qui portent essentiellement sur :

#### **1-3-1 La mobilisation et la collecte de l'épargne :**

La collecte de l'épargne des ménages d'effectue par l'intermédiaire de deux réseaux :

- Le réseau propre à la CNEP Banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le réseau postal, composé de 3204 points de collectes répartis sur les

48 Wilayas.

- Outre les livrets (livret d'épargne logement et livret d'épargne populaire), La CNEP/ Banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients ;

- Les dépôts à terme logement pour les personnes morales
- Les bons de caisse
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques
- Les comptes chèques aux particuliers
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants

### **1-3-3 Le financement de l'habitat :**

Les prêts accordés par la CNEP/ Banque servant principalement à :

- La construction, l'extension ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant, ou non-épargnant) ;
- La construction par les tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- L'acquisition des logements neufs des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de bien entre particuliers ;
- La location de bien entre particuliers ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction

### **1-3-3 La promotion immobilière :**

Autre financement des particuliers, al CNEP/Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location

Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

## **Section 2 : Organisation administrative de la CNEP/ Banque et du réseau de Tizi-Ouzou :**

Il est nécessaire au préalable de présenter la CNEP/Banque ; Direction général d'où dépend le réseau Tizi-Ouzou.

### **2.1 Organisation de la CNEP/Banque :**

La CNEP/Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président directeur général nommé par décret présidentiel et choisi en fonction de ses compétences en matière économique et financière, cinq administrations qui représentent les divers ministres intéressés à sa gestion soit :

- Le ministre de l'intérieur ;
- Le ministre de l'économie et finances ;
- Le ministre des travaux publics ;
- Le ministre des affaires sociales ;
- Le ministre des postes et télécommunication ;

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dont activités statutaires décentes et des plans financiers nationaux :

Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président directeur général ;

Il décide de son action juridique à introduire.

La gestion courante de la CNEP/Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiés à un président directeur générale nommé par décret présidentiel.

Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP/Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable

Le contrôle de fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire au compte agréé par le ministre de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ces agences sont encadrées sur la base d'un découpage de territoire nationale et l'implantation des agences.

L'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directeurs généraux adjoints, (crédit, administration, recouvrement) aux quelles sont rattachées des directions centrales.

## **2.2 Organisation de la direction du réseau**

La direction du réseau Tizi-Ouzou est administrée par : un directeur qui est assisté dans ses missions par sept Chefs de développement

### **2.2.1 Département du personnel et moyens (c'est notre champ d'étude) :**

Il est constitué des services suivants :

- Service du personnel et de la formation ;
- Service des moyens généraux ;
- Service de sécurité

#### **2-2-2 Département du financement :**

- Service financement des promoteurs ;
- Service financement des particuliers ;
- Service technique ;

#### **2-2-3 Département des finances et de comptabilité :**

- Service comptabilité
- Service budget et trésorerie

#### **2-2-4 Département recouvrement :**

- Service recouvrement
- Service juridique

#### **2-2-5 Département d'épargne :**

- Service suivi
- Service analyse
- Service commercial

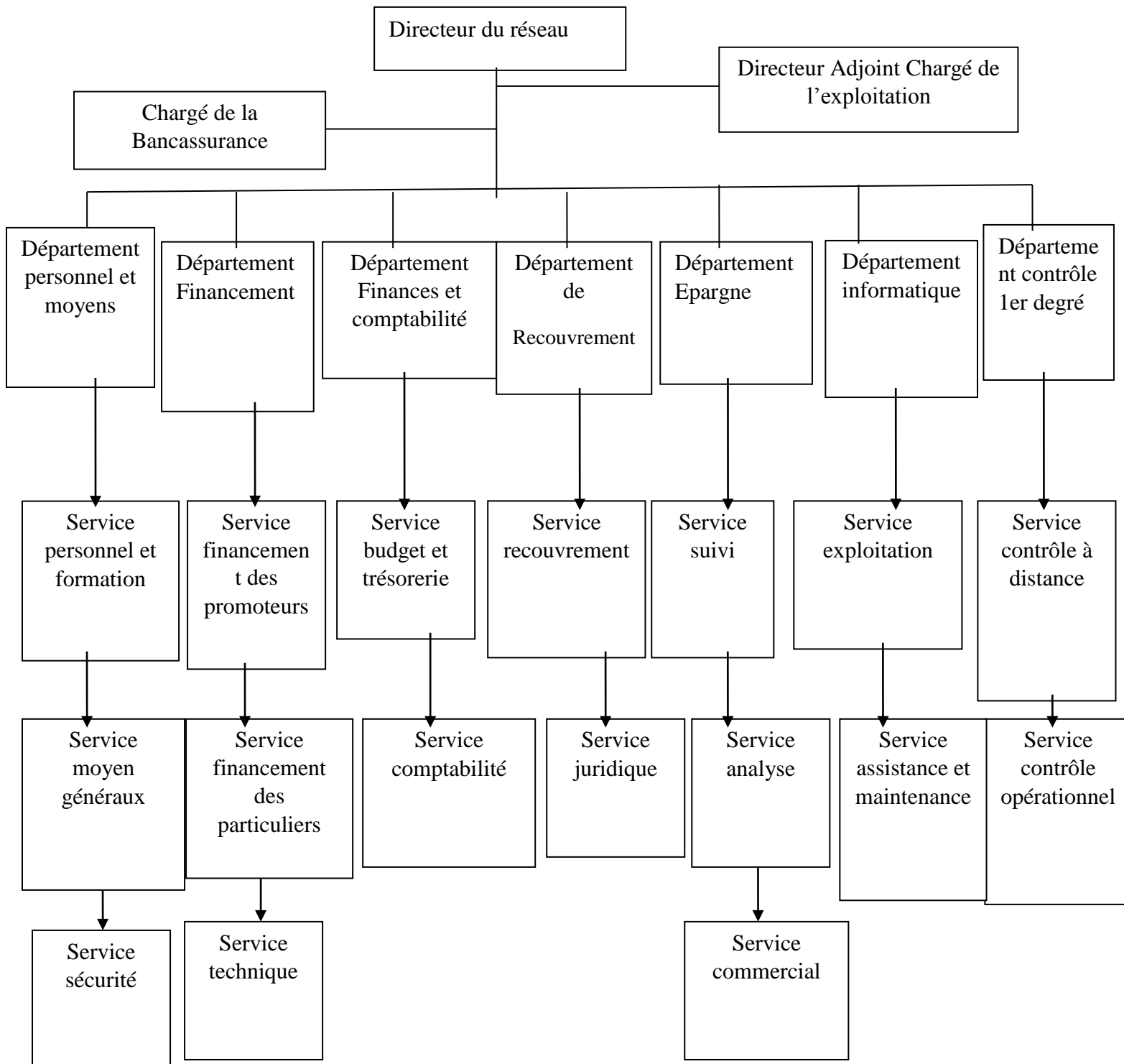
#### **2-2-6 Département informatique :**

- Service exploitation
- Service assistance et maintenance

#### **2-2-7 Département Contrôle :**

- Service contrôle à distance
- Service opérationnel

**Organigramme actuel de la direction du réseau :**



**Source :** Décision réglementaire N°74-95 du Novembre 1995 portant organisation moderne des directions régionales, (2.2 p 74)

### **Section 3 : Délimitation du champ d'étude de la DPMG :**

#### **3-1 Présentation du DPMG :**

Notre domaine d'étude se limite au département personnel et moyens généraux, qui assure la mise en œuvre, réalisation et la gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle et efficace pour une performance optimale. Ses différents services sont :

##### **3-1-1 Service personnel et formation :**

Il est composé de deux sections :

###### **3-1-1-1 Section personnel et formation : Elle s'occupe de :**

- La gestion et le suivi de l'évaluation de la carrière du personnel (Réseau et agences) et gérer le fichier régional du personnel.
- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail.
- Gérer les dossiers administratifs du personnel et en assurer la mise à Jour
- Veiller au respect des dispositions contenues dans la convention collective et le règlement intérieur ;
- Procédure à la formalisation des dossiers de recrutement
- Mettre en place et gérer les registres réglementaires
- Tenir à jour le bilan social (recrutement, congés, maladie, mutation, retraite...)
- Assurer le maintien de la discipline générale. En ce qui concerne les formations :
  - Une mise en œuvre des actions de formations telles qu'ordonnées par le CEBA (Centre d'études bancaires appliquées)
  - Suivi des étudiants parrainés par l'institution
  - Suivi des stagiaires issus des centres de formation ou l'université

###### **3-1-1-2 Section Paie :**

Après l'exploitation des documents reçu de la section du personnel ; elle procède à :

-l'établissement et règlement des salaires et prendre en charge les modifications éventuelles

- bulletins de paie du personnel
- Tenir à jour les dossiers concernant la paie (journal de paie)
- Etablir les documents comptables relatifs aux charges sociales et fiscales
- Formaliser les dossiers allocations et procéder au recouvrement des frais médicaux ainsi que les indemnités journalières.
- Formaliser et suivre les dossiers de retraite et prendre relation avec la CNR (caisse de Retraite).

### **3-1-2 Service Moyens Généraux : ses missions sont :**

- Veiller et suivi et au contrôle des mouvements du patrimoine mobilier.
- Assurer et suivre le paiement et éventuellement le recouvrement des redevances locatives.
- Evaluer les besoins en imprimés nécessaires au fonctionnement et en assurer des disponibilités.
- Assister les agences pour leurs besoins en mobilier, équipement matériel et fournitures de bureau.
- Tenir à jour le fichier fournisseur.
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requises.
- La gestion d'un magasin.
- Assurer la maintenance des biens mobiliers et immobiliers.
- La gestion et la distribution des bons carburants.
- L'approvisionnement en imprimés : imprimés spéciaux, chèques prospectus.... Etc.
- Etablir l'inventaire annuel du siège ainsi des agences.
- Souscrire les polices d'assurance pour le patrimoine de la CNEP.
- Suivre les actions avec les assurances en cas de sinistre ; Vol....
- Veiller à l'utilisation rationnelle du parc automobile avec son entretien permanent.

- Veiller à la conservation et à la présentation des archives selon les normes réglementaires.

- Assurer la gestion efficace du bureau d'ordre général.

### **3-1-3 Service Sécurité :**

- Mettre en œuvre et assurer l'exécution des plans de sécurité arrêtés par le comité de sécurité ;

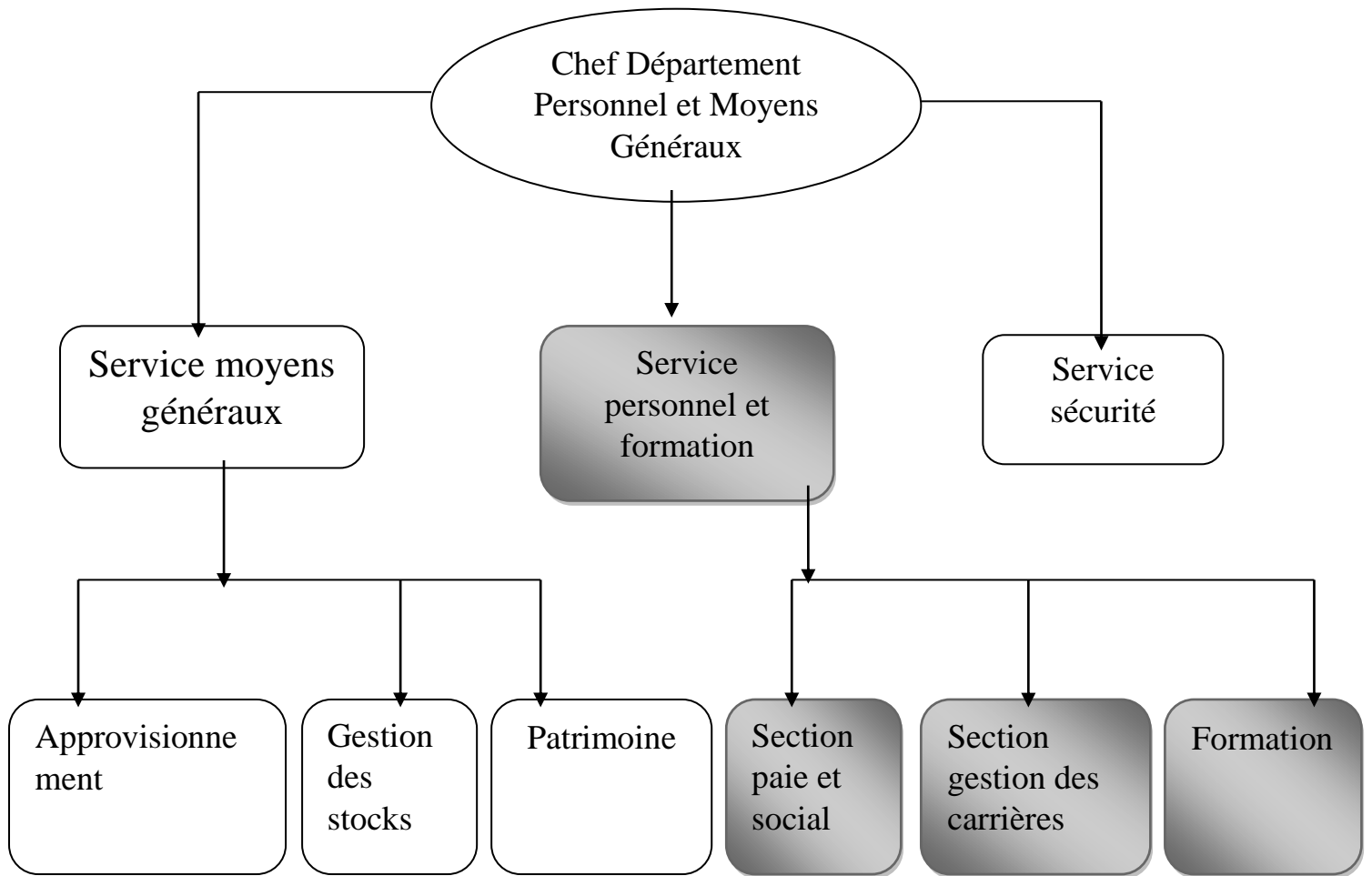
- Assurer le gardiennage et la sécurité des locaux ;

- S'assurer du respect des normes de sécurité notamment dans le transport des fonds, des personnes, des équipements informatiques, incendies, ...etc.

- Classer et conserver les documents archivés selon la réglementation en vigueur ;

- Contrôler les personnes et les accès, le régime des clés

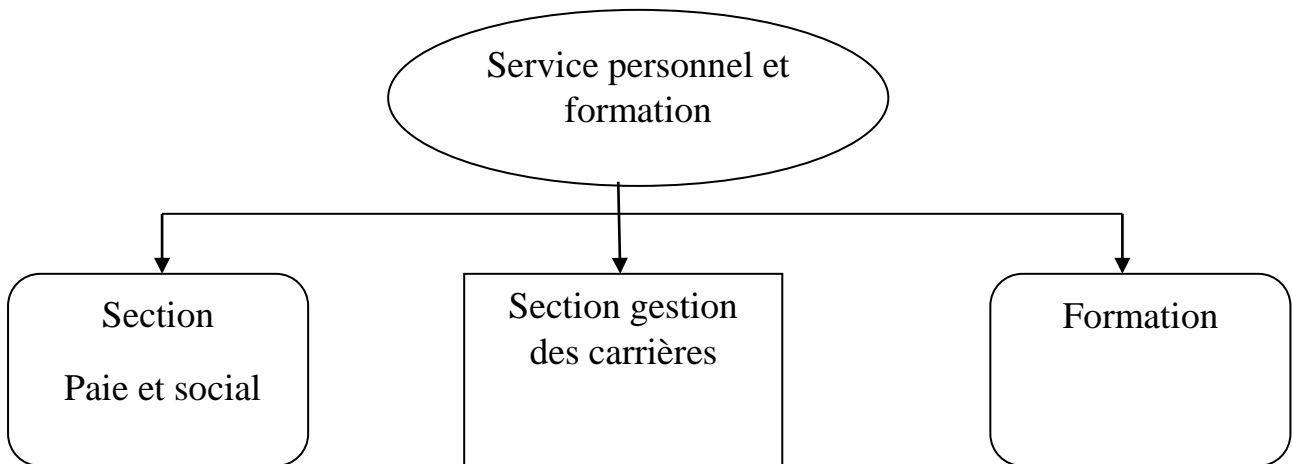
Organigramme du département personnel et moyen généraux :



Source : Revue trimestrielle de la CNEP/Banque

### 3-2 Présentation du champ d'étude : (La section de la gestion des carrières)

Notre champ d'étude se limite à la section gestion des carrières. Deux personnes sont chargées d'assurer la gestion et le suivi de la carrière du personnel.

**Organigramme du champ d'étude :**

Source : Conception personnelle

**3-2-1 Les activités principale de chargé des carrières :**

Le chargé de la gestion des emplois et des carrières a pour missions de participer à l'élaboration des outils de gestion des emplois et du système d'évaluation des performances et de suivi des carrières.

**3-2-1- 1 Identifier les besoins d'effectifs des structures de la CNEP/Banque :**

-Analyser les demandes de personnels des structures sur les plans quantitatifs et qualitatifs ;

-Conseiller les structures sur les modalités pour pouvoir les demandes ;

-Préparer les décisions pour les nominations internes ou les fiches de candidatures pour le recrutement externe et les transmettre aux décideurs

**3-2-1-2 Examiner les recours et requêtes du personnel :**

-Analyser les demandes du personnel sur l'ensemble des questions concernant les ressources humaines et apporter sur réponse écrite motivée ;

-Rédiger les réponses pour candidats externe.

**3-2-1-3 Tenir le secrétariat de la commission de discipline :**

- Constituer les dossiers disciplinaires du personnel devant comparaître

En commission de discipline ;

- Convoquer les membres de la commission et des personnels concernés ;
- Rédiger les procès- verbaux d'audition.

**3-3-1-4 Enregistrer les décisions individuelles concernant le personnel :**

- Suivi des carrières ;
- Suivi des congés ;
- Promotion, Nomination, Mutation, Avancement au mérite ;
- Congé sans solde, suspension de la relation de travail, sanction disciplinaire, mise à la retraite.

**3-2-1-5 Mettre en œuvre le système d'avancement au mérite (échelons et PBI) :**

- Recenser les personnes intangibles conformément aux instructions internes
- Transmettre les fiches d'évaluation et listes aux responsables hiérarchiques ;
- Consolider les retours et les appliquer les décisions d'avancement.

**3-2-1-6 Les compétences du chargé de la gestion des emplois et des carrières :****3-2-2-1 Les connaissances :**

- Connaître le droit social
- Droit du travail
- Droit de la sécurité sociale
- Connaître les réagissant la CNEP/Banque, recueil de textes réglementaires
- La loi de finances
- La convention collective
- Le règlement intérieur
- Connaître les emplois et les fonctions de la CNEP/Banque

- Connaître les emplois et les compétences du milieu bancaire
- Connaître l'environnement de la CNEP/Banque en termes de marché de travail
- Connaître la gestion d'un système de ressources humaines
- Connaître la politique et l'organisation de la CNEP/Banque

### **3-2-2-2 Méthodes :**

- Etre capable de maîtriser les procédures internes tels que :
  - Procédure de recrutement
  - Procédure liée au départ (démission, fin de contrat)
  - Procédure liée au système d'avancement liée au domaine
- Etre capable d'utiliser l'application informatique liée au domaine
- Etre capable d'utiliser les logiciels bureautiques tels que :
  - Word (courriers)
  - Excel (tableaux)
  - Access (bases de données du personnel)

### **3-2-2-3 Savoir-faire lié à l'expérience :**

- Etre capable d'identifier des besoins lors d'entretiens lors de face-à-face avec le personnel.
- Etre capable d'analyse de manière spécifiques des demandes liées aux Effectifs ou à des situations individuelles pour déterminer et choisir les réponses et solutions les plus appropriées.
- Etre capable d'argumenter auprès les différentes structures de la CNEP/Banque pour faire appliquer les procédures internes liées à la gestion des emplois et des carrières.

### **3-2-2-3 Compétences d'organisation**

- Etre capable de planifier son temps de travail au mois selon les dates fixées pour la commission de discipline.
- Etre capable d'établir des priorités dans le travail.
- Etre capable de mettre en place et tenir à jour un classement des dossiers pour la commission disciplinaire ou pour les dossiers de carrière.

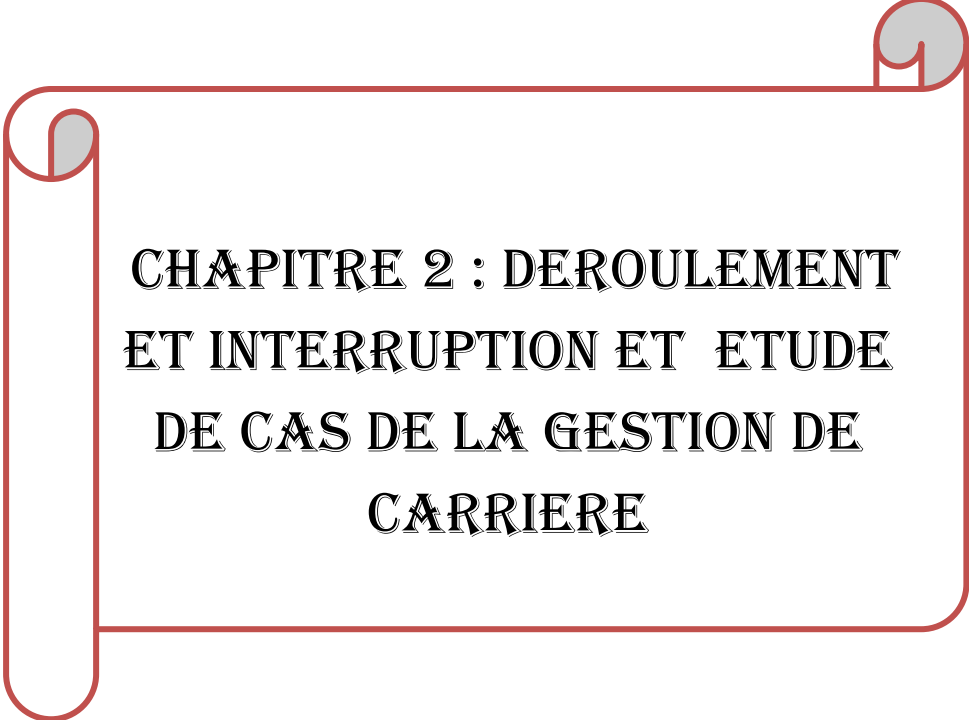
**3-2-2-4 Compétences relationnelles :**

- Etre capable d'entrer en relation avec des interlocuteurs (personnel et inspection du travail) et conduire des entretiens.
- Etre capable d'écouter des interlocuteurs (personnel interne) reformuler leurs demandes afin de pouvoir les renseigner ou les orienter.
- Etre capable de rédiger des écrits (lettre administrative, rapport, compte rendu, fiche de synthèse...)

**3-2-2-5 Compétence d'adaptation :**

Etre capable d'adapter son langage et ses attitudes à différents types d'interlocuteurs (personnel et institution externes ABEF, inspection de travail)

- Etre capable d'intégrer les évolutions réglementaires et les nouvelles procédures internes en caractérisant la formation RH dans ses activités et savoir-faire.
- Etre capable de se tenir informé des évolutions, des organisations et du et du personnel de la CNEP/Banque.



**CHAPITRE 2 : DEROULEMENT  
ET INTERRUPTION ET ETUDE  
DE CAS DE LA GESTION DE  
CARRIERE**

## **Section 1 : Déroulement de la carrière**

Au sein de la CNEP/ Banque, la carrière professionnelle du travailleur est prise en charge depuis son recrutement jusqu'à l'extinction de la relation de travail.

### **1-1 La naissance de la relation de travail :**

La gestion des carrières prend naissance à partir du recrutement de l'individu.

#### **1-1-1 Les modes de recrutement :**

Il y'a deux (02) modes de recrutement : interne et externe.

##### **1-1-1-1 Le recrutement interne :**

Lorsqu'un poste est déclaré vacant, la procédure de recrutement interne se fait par voie de concours, Ce dernier est lancé par une déclaration de vacance du poste afin d'informer le personnel intéressé et remplissant les conditions exigées pour le poste.

Après recueil des candidatures, la date du concours est fixée et portée à la connaissance des candidats, A l'issue du concours, le meilleur élément sera installé au poste.<sup>113</sup>

##### **1-1-1-2 Le recrutement externe :**

La procédure du recrutement externe se fait comme suit :

- Validation du plan de recrutement par la Direction des Ressources

Humaines.

- Déclaration de l'offre d'emploi auprès des agences locales de L'ANEM, conformément à la législation relative au placement des travailleurs.
- Envoie des demandeurs d'emploi par l'ANEM.
- Sélection des candidats aux exigences et critères d'accès au poste de travail à pouvoir avec un concours (écrit et oral).
- Pouvoir des fiches de synthèse des trois meilleures candidatures selon l'emploi, accompagnées des pièces justificatives « ANEM » à la Direction des Ressources Humaines pour avis et accord. (Voir annexe 01)

---

<sup>113</sup> La décision réglementaire N° 14/17 du 21/12/2014

- Le recrutement donne de lieu obligatoirement, quelles que soient sa forme et sa durée par l'employeur et le travailleur a un contrat de travail.<sup>114</sup>

**A) Les types de contrats de travail :**<sup>115</sup>

Les différents types de contrats de travail sont :

**a) C.D.I à plein temps :**

Il est entendu un recrutement pour un poste de travail après une période d'essai et ce pour une durée non-fixée et à plein temps.

**b) C.D.I à temps partiel :**

Par contrat de travail conclu pour une période indéterminée mais à temps partiel, il est entendu un recrutement pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce, lorsque :

- Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir au service à plein temps d'un travailleur ;
- Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte.

**c) C.D.D Contrat de travail à durée déterminée :**

Il est entendu un recrutement :

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à un ou des contrats de travaux
- Lorsqu'il s'agit de remplacer un titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail périodique à caractère discontinu
- Lorsqu'un surcroît de travail ou des motifs saisonniers le justifient

Dans l'ensemble des cas le contrat de travail précisent la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de cette durée.

---

<sup>114</sup> La décision réglementaire N°14/17 du 21/12/2014

<sup>115</sup> Article 06 de la convention collective des banques et établissements financiers du 07/08/1991

### **d) Le contrat de travail aidé (C.T.A) :**

Il donne lieu à l'établissement de contrat de travail aidé classé en trois catégories : (Voir annexe 02)

- Contrat d'Insertion des Diplômés (C I D) : Destiné aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs issus des établissements nationaux et formation professionnelle.
- Contrat d'insertion Professionnelle (CIP) : Destiné aux jeunes sortants de l'enseignement secondaire de l'étude nationale, et les centres de formation professionnels.
- Contrat de formation-insertion (C.F. I) : Les jeunes insérés dans le cadre de DAIP dont les résultats d'évaluation à la fin de leurs contrats sont jugés satisfaisants, pourraient faire l'objet de recrutement sous contrat à durée déterminée.

La CNEP-Banque peut également recourir au recrutement par ce type de contrat (CTA) les jeunes primo-demandeurs qui n'ont pas été déjà placés en contrat d'insertion professionnelle.

La CTA est conclue entre l'employeur bénéficiaire et la Direction d'Emploi de Wilaya (DEW), donne lieu à une contribution de l'état au salaire du bénéficiaire

**N.B :** quel que soit le type de contrat conclu, l'installation des fonctions du travailleur nouvellement recruté doit s'établir par un procès-verbal signé par le directeur de la structure et l'intéressé.

#### **1-1-2 Période d'essai :**

Tout travailleur recruté à un poste de travail est soumis à une période d'essai de :

- Trois (03) mois pour le personnel d'exécution, de la classe (1).
- Six (06) mois pour le personnel maitrisent de la classe (2).
- Douze (12) mois pour les cadres de la classe (3) à (5).

Cette période d'essai permet à l'employeur de donner des appréciations et d'évaluer le candidat.

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans préavis ni indemnités.<sup>116</sup>

### **1-1-2 La confirmation :**<sup>117</sup>

A la fin de la période d'essai concluante, l'employeur envoie une fiche d'appréciation à la DRH pour établissement d'une décision de confirmation à l'intéressé.

Dans le cas d'une période d'essai non concluante, il est mis fin aux fonctions de l'intéressé.

## **1-2 Développement de la carrière :**

Durant son parcours professionnel le salarié de la CNEP/Banque peut bénéficier de mobilité sous toutes ses formes

### **1-2-1 La mobilité :**

Toute évolution dans la carrière d'un agent est sujette à trois conditions :

- L'existence d'un besoin réel à combler
- Une compatibilité possible entre les exigences de compétences de l'emploi occupé et l'emploi ciblé, y compris avec un accompagnement personnalisé en matière de formation.
- Une compétition nécessaire entre les agents lorsque l'emploi ciblé est plus Valorisant, de même classe, il bénéficie de l'attribution d'échelon et conserve les points de bonification individuelle acquis

Par mobilité professionnelle, il est entendu tout mouvement, affectation, réaffectation, à caractère collectif ou individuel, opéré pour des nécessités de service et des impératifs de redéploiement et de régulation des effectifs<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Article 07 et 08 de la convention collective op cite

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Article 33 de la convention collective ocite

### **Mobilité verticale :**

Est un changement de position soit vers le haut de la hiérarchie qui est la (promotion), soit vers le bas, mobilité descendante, c'est la (rétrogradation) par mesure disciplinaire.

### **Promotion :**

La carrière d'un travailleur est déterminée par les compétences prouvées dans l'exercice de ses fonctions.

La promotion consacre le passage du travailleur à un poste de travail se la classification supérieure à celle de son poste initial.

La promotion intervient dans un cadre compétitif conçu de manière à sélectionner les travailleurs les plus compétents dans la limite des postes de travail disponibles.

La promotion aussi décidée par l'employeur :

- Suite à de bonnes appréciations de la hiérarchie qui en fait la promotion.
- A l'issue du concours professionnel interne conçu à cet effet.

### **A) L'intérim :**

L'intérim est une affectation provisoire à une fonction destinée à pourvoir un poste temporairement vacant.

La décision de nomination à titre d'intérimaire ne doit pas dépasser 06 à 12 mois. Au délai de cette période, l'intéressé est confirmé dans ses nouvelles fonctions.

L'intérim peut servir de période probatoire pour tester le travailleur désigné dans une fonction à qualifications et exigences supérieures à celles de son poste de travail initial et ce préalablement à sa confirmation dans la dite fonction.

L'intérimaire perçoit une indemnité différentielle.

### **B) Réaffectation :**

Le travailleur peut être réaffecté à un poste de travail de classification inférieur au poste qu'il occupe dans les cas suivants :

- A l'issue d'une période probatoire à une promotion qui s'est avérée non

Concluante.

### **1.2.12 Mobilité Horizontale :**

Le travailleur passe d'une fonction à une autre avec le même grade au sein de la structure.

Cette mobilité correspond à l'avancement annuel qui se fait annuellement suivant une fiche de notation ou d'appréciation, au cours duquel il peut être attribué au travailleur un échelon ou un Point de Bonification Individuel.

L'avancement au mérite se traduit par l'attribution d'un échelon par année

#### **1-1-1-1 Mobilité géographique :**

Cette mobilité correspond à la Mutation :

- Lorsque les nécessités de suivre l'exigent, l'employeur peut affecter le travailleur qui est tenu d'accepter, tout autre poste correspondant à sa qualification en tout lieu d'activité de l'employeur.
- Lorsque cette mutation implique un changement de résidence, celle-ci doit pas entrainer de situation préjudiciable pour le travailleur, quelque soit sa forme.
- La mutation se fait aussi à la demande du travailleur dans une autre structure.

#### **1-1-2 Formation :**

Au sein de la CNEP/Banque, on distingue trois catégorie de formation : Interne, Externe, L'étranger, et comme pour toute procédure de formation, il est nécessaire d'élaborer un plan de formation, celui-ci est fait par le CEBA (centre d'étude bancaire applique) qui est le centre principal de formation de la CNEP/Banque et cela en suivant la démarche suivante :

**Le plan de formation de la CNEP/Banque** est élaboré en considération des priorités déclarées par la direction générale (DG) lors des réunions des responsables des structures avec la prise en considération des démarches des employés, en d'attachant à cibler plus particulièrement les besoins de formation des structures d'exploitation afin de raffiner la maitrise des activités. Le plan de formation est élaboré chaque début d'année sur la base objective des moyens de

formation du CEBA, il n'a pas la préhension de répondre à tous les besoins de formation de la CNEP/Banque pour lesquels il va falloir recourir aux organismes spécialisés, par contre, il a l'ambition de :

**Le plan de formation de la CNEP/Banque** s'articule sur trois volets de formation :

- **Formation interne** : Elle se fait au niveau du CEBA et la SAA ;
- **Formation à l'étranger** : Elle se fait actuellement très souvent en Tunisie ;
- **Formation externe** : Elle se fait au niveau de l'TTB (Institut Technique Bancaire) et du SIBF (Société Interbancaire de formation).

Pour chaque volet de formation, a été élaboré un plan de formation spécifique de façon à ce que chacun de ces trois volets a un certain nombre de participation pour chacun des thèmes de formation programmé.

Le plan de formation mentionne le besoin, la durée, la lieu et période de formation ainsi que l'estimation du budget alloué en prenant en considération les priorités à moyen et long terme. Après recrutement des besoins en formation de toutes les structures, le CEBA dresse son plan de formation à l'échelle nationale, de façon à ce que les besoins sont répartis ainsi :

- Besoin liés aux objectifs stratégiques de la CNEP/Banque
- Besoin liés à adaptation de l'employé à son poste, dans le cas d'une nouvelle procédure ;
- Besoin liés à l'évolution des emplois, dans le cas d'une nouvelle organisation avec la création de nouveaux postes ;

La répartition des besoins en formation se fiat sur la base :

- Des objectifs professionnels ;
- De la population concernée ;
- De l'effectif ;
- Des objectifs de la formation.

**Le plan de formation interne** : est planifié à la fin de mois de février, après la fin de la première semaine du mois de juillet jusqu'au 15 septembre de l'année, aucune formation n'est programmée pour ne pas contrarier les plans de congé annuel, ni l'activité des agences dont les effectifs sont réduits en raison

des départs d'une grande partie du personnel en congé de détente cette période sera mise à profit le CEBA par :

- Achever les évaluations à chaud des formations réalisées.
- Procéder aux travaux préparatoires des évaluations à froid des formations réalisées.

Durant le mois de novembre et décembre seul quelque action compte de l'exercice de l'année en cours.

**Le plan de formation à l'étranger :** En complément des actions de formation du plan de formation interne, le recours aux formations à l'étranger s'avère nécessaire d'une part pour soutenir les actions stratégiques de développement et d'amélioration de la CNEP/ Banque et d'autre part pour acquérir certaines compétences spécifiques. La modernisation de la gestion managériale de la CNEP/Banque reconnue comme une priorité absolue, nécessite que l'état-major de la DRH analyse sur le plan pratique les modèles de gestion utilisés à l'étranger, pour être à même d'impulser une réforme managériale de la banque.

La mise en œuvre du plan de formation à l'étranger sera pilotée par un cadre de la structure formation de la banque.

**Le plan de formation externe :** Dans le domaine de la formation continue de son personnel, la DRH a prévu le recours à des organisations de formation algérien. L'élaboration de ce plan de formation externe a été réalisée par la DRH et sa mise en œuvre sera pilotée par un cadre de la structure formation de la banque, la programmation de ces formations résulte d'une décision hiérarchique ou de la volonté du personnel de poursuivre une formation professionnelle diplomate.

En fin on peut classer au sein de la CNEP/Banque selon deux type :

**La formation professionnelle :** dans les cas par exemple d'un nouveau produit où l'évaluation se fait au niveau de la CNEP/Banque

**La formation diplomate :** pour les hauts cadres où l'évaluation se fait au niveau du lieu de formation

Ainsi la formation au sein de la CNEP/Banque suit une démarche qui répond au besoin du développement et de l'évolution de l'environnement, tout en

permettant une bonne formation dont bénéficie et les employés et la CNEP/Banque elle-même.

## **Section 2 : interruption de la carrière :**

Au cours de la carrière professionnelle la relation de travail du salarié de la CNEP/Banque peut être suspendue ou cesser définitivement pour des raisons édictées par la convention collective.

### **2-1 La suspension de la carrière :**

#### **2-1-1 Les cas de suspension de la relation de travail :**

La suspension de la relation de travail intervient par l'effet

- Maladie grave ou accident du conjoint.
- Congé sans solde.
- Femme élevant un enfant âgé de moins de cinq ans ou atteint d'une infirmité exigeant des soins continus. (Voir annexe 03)
- Des congés de maladie et assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relatives à la sécurité sociale.
- De l'accomplissement des obligations de Service National Militaire.
- A la demande du travailleur pour des convenances personnelles. (Qui est mise en disponibilité d'une année renouvelable une fois).
  
- De l'exercice d'une charge publique élective tel que prescrit par législation en vigueur (Détachement).
- D'une mise en formation à l'initiative du travailleur concerné.
- D'une décision disciplinaire suspensive l'exercice d'une fonction.
- De la privation de liberté du travailleur tant d'une condamnation définitive n'aura pas été prononcée.
- De l'exercice du droit de grève.

### **2-1-2 Réintégration :**

A l'issue de la suspension de la relation de travail, le salarié répondra son poste, sauf dans le cas d'une suspension disciplinaire qui doit attendre la décision de la commission de discipline. (Voir annexe 04)

## **2-2 La Cessation de la Relation de Travail :**

### **2-2-1 La démission :**

La démission est un droit reconnu à tout travailleur, elle est accordée à la demande du travailleur, mais soumise à un préavis de l'employeur. Dans ce cadre, il est rayé des effectifs de la CNEP/Banque. (Voir annexe 05)

### **2-2-2 Le licenciement :**

Le licenciement d'un travailleur peut se faire suite à une faute professionnelle de troisième degré.

En cas de licenciement avec préavis, le dit préavis est égal au préavis de la démission

Dans le cas où un licenciement collectif pour compression d'effectif s'avérerait, après mise en œuvre de l'ensemble des dispositions préalables stipulées par la loi, inévitable l'employeur établi pour les travailleurs du ou des collectifs concernés un ordre pour le bénéfice du maintien prioritaire en considération des critères suivants :

- Ancienneté au service de l'employeur et des autres employeurs de la profession.
- Ne Nombre de personnes à charge au sens fiscal du terme.
- Expérience et qualification professionnelle.

En cas de licenciement individuel ou collectif, le travailleur recruté pour une durée indéterminée a droit à une indemnité de licenciement, sauf dans les cas disciplinaires qui sont régis par le règlement intérieur de chaque employeur.

Cette indemnité est due à raison d'un mois de salaire, prime et indemnité mensuelle comprise par année de travail au service de l'employeur dans la limite de 15 mois après épuisement du droit au congé rémunéré.

### **2-3-3 Le Décès :**

Dans le cas du décès du salarié, la relation de travail casse de plein droit.

### **2-3-4 la retraite :**

Tout travailleur ayant bénéficié d'une retraite légale (Age 60 ans) ans le cadre de 32 ans de service, est admis à la retraite.

Le travailleur mis en retraite légale ou proportionnelle peut bénéficier d'une

- Allocation de fin de carrière qui peut atteindre 24 fois le salaire.
- 50 % Reliquat PBI selon la catégorie, dont 25% avec un rappel d'une année.

### **Conclusion :**

Depuis sa création en 1967 à nos jours, la CNEP/Banque à réussi à diversifier ses activités grâce à sa gestion de carrière.

L'introduction à la gestion de carrière en Algérie n'a pas donnée un grande sucées auprès des banques, du fait qu'ils n'ont pas occupé une place importante dans le port feuille de ces derniers.



**ETUDE CAS**

Pour répondre à notre problématique et faire preuve à notre recherche et à notre stage pratique, afin de démontrer l'importance de la gestion des carrières au sein d'un organisme Algérien « CNEP-Banque » et quelle est son inspiration sur le développement de l'entreprise et l'employé sur le plan réel, nous avons opté pour l'étude de cas : la carrière professionnelle de trois employés de la CNEP /Banque de Tizi-Ouzou.

### **1- Premier cas : La procédure de recrutement d'une positionnait :**

Pour répondre au besoin du poste vacant et le manque d'effectif à la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, cette dernière a exprimé son besoin de recrutement d'un positionniste et sollicite la Direction Général de la CNEP/Banque.

#### **1-1 Etablissement d'un contrat d'engagement et procès-verbal d'installation et confirmation :**

##### **1-1-1 Etablissement d'un contrat d'engagement :**

Le 05-06-1995, Madame **AB**, titulaire d'un diplôme de licence en sciences économiques, option finance, a été recrutée en qualité de Positionnait à l'agence « B ». Dans ce cas, un contrat d'engagement à durée indéterminé a été établi. (Voir annexe 06)

Madame AB est soumise à une période d'essai d'une durée de 12 mois dans le grade de positionniste.

##### **1-1-2 Procès-verbal d'installation :**

A la date du 05-06-1995, un PV d'installation de l'intéressée a été établi et signé par le responsable de la CNEP/Banque et par l'intéressé (Voir annexe 07)

##### **1-1-3 Confirmation :**

Le 02-01-1996, à l'issue de la période d'essai qui s'est avérée satisfaisante, sur la base d'un fiche d'évaluation (Voir annexe 08)

Madame AB fut confirmée au poste de positionniste à l'agence B (Voir annexe 09)

### **1-2 Développement de la Carrière de Madame AB :**

#### **1-2-1 Mutation :**

En gardant le même poste madame AB est mutée de l'agence « B » à l'agence « A » en date du 02-04-1996, Madame AB fait l'objet d'une mutation de l'agence B à l'agence A, sans changement de grade. (Voir anexe10)

#### **1-2-2 Promotion Horizontale : (avancement)**

A la CNEP/Banque, la promotion horizontale et le passage d'un poste à un autre en gardant le même grade de fonction. Les employés bénéficient d'une succession « Promotion horizontale (avancement) ».

Elle influence positivement sur la rémunération, chaque passage d'échelon à un autre signifie, augmentation de salaire.

Depuis 2001 à 2008, Madame AB a bénéficié de plusieurs échelons qui se résument comme suit :

- 01-01-2001 : avancement statutaire du 1<sup>er</sup> échelon au deuxième échelon, au titre de l'exercice 2000. (Voir annexe 11)
- 01-01-2002 : avancement statutaire du 2<sup>eme</sup> échelon au 3<sup>eme</sup> échelon, au titre de l'exercice 2001.
- 01-01-2003 : au titre de Points de Bonification Individuelle (PBI) au titre de l'exercice 2002.
- 01-01-2004 : avancement statutaire du 3<sup>eme</sup> échelon au 4<sup>eme</sup> échelon, au titre d'exercice 2003.
- 01-01-2005 : avancement statutaire 4<sup>eme</sup> échelon au 5<sup>eme</sup> échelon, au titre d'exercice 2004.
- 01-01-2006 : au titre du point de Bonification Individuelle (PBI) au titre de l'exercice 2005. (Voir annexe 12)
- 01-01-2008 : avancement statutaire du 5<sup>eme</sup> échelon au 6<sup>eme</sup> échelon, au titre de l'exercice 2007.

#### **1-2-3 Promotion Verticale :**

A la CNEP/Banque La promotion verticale est le passage d'un niveau de fonction ou de grade à un autre. Cette dernière a une grande influence sur la

carrière et la position professionnelle de l'employé. L'intéressé a bénéficié de deux (02) promotions.

### **1-2-3-1 Promotion au poste chargé d'étude N° 1 :**

Le 18/12/1997, après sa confirmation dans son grade d'origine, Madame fut promue au poste de « Charge d'Etudes ». Classe.... (Voir annexe 13)

### **1-2-3-2 Promotion au poste « Chargé d'Etudes N°2 » :**

Le 13/12/2002, Madame X fut promue de son poste au poste supérieure de « Chargé d'Etudes niveau 2, catégorie.... (Voir annexe 14)

### **1-2-3-3 Promotion au poste « chef de Département » :**

Le 18/01/2004, suite à son savoir-faire et expérience ainsi que ses bons résultats, l'intéressé bénéficie d'une promotion en qualité de Chef de Département ; Elle est classée à la catégorie .... (Voir annexe 15)

### **1-2-4 Formation de Madame X :**

Au long de sa carrière, l'intéressée a bénéficié de formations :

- En date du 30/01/2010 au 02/02/2012, Madame AB a suivi une formation de « Procédure de Passation des Marchés Publics ».

(Voir annexe 16)

- En date du 27/09/2005 au 03/04/2006, Madame AB a suivi une formation en « Management »
- En date de 17/06/2012, Madame AB a suivi une formation « anti blanchiment »

### **1-3 Cessation de la relation de travail :**

Le 01/01/2016, Madame AB a été mise en retraite. Sur sa demande

En conclusions, on peut dire que la carrière de Madame AB a évalué d'une manière efficace car depuis son recrutement à l'agence « B » de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, elle a bénéficié d'une succession de promotions qui ont donné à sa carrière une très grande valeur, et à sa vie professionnelle un environnement de savoir, de compétence et de qualification. (Voir annexe17)

Dans ce cadre, la CNEP/Banque lui attribué une allocation de retraite.

### **2 Le deuxième cas : La procédure de recrutement d'un agent de recouvrement**

Pour répondre aux besoins du poste vacant d'un agent de recouvrement, la CNEP/Banque Tizi-Ouzou sollicite la Direction Générale de la CNEP/Banque.

#### **2-1 Etablissement d'un contrat d'engagement :**

Le 02/01/1995, Monsieur B, ayant le niveau d'étude secondaire (3AS) a été recruté en qualité de recouvrement à l'agence « R », dans ce cas un contrat d'engagement a été établi. (Voir annexe 18)

Monsieur B a été soumis à une période d'essai d'une durée de 6 mois dans le grand « Agence de recouvrement ».

#### **2-1-2 PV D'installation :**

A la date du 02/01/1995 un PV d'installation de l'intéressé a été établis et signé par le responsable de la CNEP/Banque et par l'intéressé. (Voir annexe 20 et 21)

### **2-2 Développement d'une carrière :**

#### **2-2-1 Promotion horizontale :**

Depuis 2005 à 2008, Monsieur « B » a bénéficié d'un échelon et des PBI qui se résument comme suite :

- Le 01/01/2005 : avancement statutaire du point de bonification individuelle (PBI) au titre de l'exercice 2005. (Voir annexe 15)
- Le 01/01/2008 : avancement statutaire d'un échelon au titre de l'exercice 2007. (Voir annexe 22)

#### **2-3 Formation :**

- ✓ En date du 08/02/1998 au 18/12/1998 Monsieur « B » a suivi une formation en « opérations caisse et portefeuille ».
- ✓ Du 18/10/2009 au 28/10/2009 Monsieur « B » a suivi une formation en « offensive commerciale et la force de vente ». (Voir annexe 24)

### **2-3-1 sanction disciplinaires :**

- ✓ Le 02/11/1992, une mise à pied de 8 jours.
- ✓ Le 30/12/1996, une mise à pied de 8 jours suite à une faute professionnelle, 2<sup>ème</sup> degré commise par l'intéressé.
- ✓ Le 25/02/2002, reclassement l'agent de recouvrement créance
- ✓ Le 14/03/2003, mise à pied de 8 jours pour faute professionnelle du 2<sup>ème</sup> degré
- ✓ Le 07/06/2006, mise à pied de 8 jours avec effets pécuniaires pour faute professionnelle de 2<sup>ème</sup> degré. (Voir annexe 26)

### **2-3-2 Cessation de relation de travail :**

En date 19/10/2015 Monsieur B a été licencié à cause d'une faute professionnelle 3<sup>ème</sup> degré, pour tentative de détournement de fonds (Voir annexe 27)

En conclusion, on peut dire la carrière de Monsieur B n'a pas évolué d'une manière efficace, car depuis son recrutement à l'agence R de la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, Monsieur B a commis plusieurs fautes disciplinaires qui ont influencé négativement sur sa carrière professionnelle, au sein de la CNEP/Banque.

Par conséquent, sa carrière a pris fin à un licenciement.

## **3- Le Troisième cas : veilleur de nuit**

Pour répondre au besoin du poste vacant et le manque d'effectifs à la CNEP/Banque de Tizi-Ouzou, cette dernière à exprimer son besoin de recrutement d'un « Veilleur de nuit ».

### **3-1 Etablissement d'un Contrat d'engagement et procès verbale d'installation et confirmation :**

#### **3-1-1 Etablissement d'un Contrat d'engagement :**

Le 10/07/1994, Monsieur Y ayant le niveau d'étude secondaire, a été recruté en qualité de veilleur de nuit à l'agence Larabaa Nath Irathen 203, dans ce cas un sous contrat d'engagement a été établir.

Monsieur Y a été soumis à une période d'essai durée de trois (03) mois.

### **3-1-2 PV D'installation :**

A la date du 10/07/1994, un PV d'installation de l'intéressée a été établi et signé par le responsable de la CNEP/Banque et par l'intéressée.

### **3-2 Développement d'une carrière :**

#### **3-2-1 Mutation :**

En gardant le même poste, Monsieur Y est muté de l'agence « Larabaa Nath Irathen » à l'agence « Ain El Hammam ».

En date du 23/02/1997, Monsieur Y est confirmé dans la fonction de veilleur de nuit à l'agence Ain EL Hammam.

#### **3-2-2 Cessation de la relation de travail :**

-Le 01/05/2000, Monsieur Y a été mis en disponibilité du six mois sur sa demande.

-Le 01/11/2000, Monsieur Y a bénéficié d'une prolongation de sa demande de six (06) mois.

-Le 30/04/2001, Monsieur Y est mis fin à la relation de travail liant à la CNEP/Banque dans la fonction de veilleur de nuit à Ain El Hammam.

En conclusion, on peut dire qu'aucune évaluation a été reconnue pendant sa carrière professionnelle.

### **4- Le quatrième cas : La procédure de recrutement d'un chargé d'étude niveau N°1**

Pour répondre au besoin du poste vacant et le manque d'effectif à la CNEP/Banque Tizi-Ouzou, cette dernière son besoin de recrutement d'un chargé d'étude niveau 1, et sollicite la Direction Générale de la CNEP/Banque.

### **4-1 Etablissement d'un contrat d'engagement et procès verbale d'installation et confirmation :**

#### **4-1-1 Etablissement d'un contrat d'engagement :**

-Le 01/01/1973, Monsieur Z a été recruté en qualité du chargé d'étude, Niveau 01, à l'agence « A ». Dans ce cas, un Contrat d'engagement à durée indéterminé a été établi.

Monsieur Z est soumis à une période d'essai d'un 12 mois dans le grand de chargé d'étude niveau 01.

#### **4-1-2 Procès verbale d'installation :**

A la date 01/01/1973, un PV d'installation de l'intéressée a été établi et signé par le responsable de la CNEP/Banque et par l'intéressée.

#### **4-1-3 Confirmation :**

Le 25/01/1974, à l'issue de la période d'essai qui s'est avérée satisfaisant, sur la base d'une fiche d'évaluation.

Monsieur Z fut confirmée au poste chargé d'étude niveau 01.

### **4-1 Développement de la carrière de Monsieur Z :**

#### **4-2-1 Promotion Horizontale :( avancement)**

A la CNEP/Banque, la promotion horizontale et le passage d'un poste à un autre engagement le même grade de fonction. Les employés bénéficient d'une succession « Promotion horizontale (avancement).

Il est influencé positivement sur la rémunération, chaque passage d'échelon à un autre signifie, augmentation de salaire

Depuis 1974 à 1990, Monsieur Z a bénéficié de plusieurs échelons qui se résument comme suit :

- 03/01/1974 : avancement statutaire du 1<sup>er</sup> échelon au 2<sup>ème</sup> échelon, au titre de l'exercice 1973.
- 01/01/1979 : avancement statutaire du 2<sup>ème</sup> échelon au 3<sup>ème</sup> échelon, au titre de l'exercice 1978.

- 12/01/1990 : avancement statutaire du 3<sup>eme</sup> échelon au 4<sup>eme</sup> échelon, au titre de l'exercice 1989.

### **4-2-2 Promotion Verticale :**

A la CNEP/Banque. La promotion verticale est le passage d'un niveau de la fonction ou de grade à un autre. Cette dernière à un grade influence sur la carrière et la position professionnelle de l'employé, l'intéressée a bénéficié de

#### **4-2-2-1 Promotion au poste chargé d'étude niveau 01 :**

Le 12/06/1975, après sa confirmation dans son grade d'origine, Monsieur fut promu au poste « chargé d'étude principale ».

#### **4-2-2-2 Promotion au poste « chef de service » :**

Le 20/03/1976, Monsieur Z fut promu de son poste supérieur de « chef de service ».

#### **4-2-2-3 Promotion au poste « chef département » :**

Le 03/07/1978, suite à son savoir-faire et expérience ainsi que ses bons résultats, l'intéressé a bénéficié d'une promotion en qualité de chef Département.

#### **4-2-2-4 Promotion au poste « directeur Centrale » :**

Le 20/05/1989 : Monsieur Z

En conclue d'une manière efficace car depuis son recrutement à l'agence « B » de la CNEP/Banque Tizi-Ouzou, Il est bénéficié une très grande valeur, et à sa vie professionnelle un environnement de savoir, de compétence et de qualification



**CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion générale

---

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui, car c'est à travers lui, que nous puissions déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faute, du non-suivi des compétences et qualification ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.

En effet le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle prépondérant dans le développement et la mise en place de la stratégie de l'entreprise et pour atteindre ce développement, les entreprises elles doivent s'intéresser davantage à ses ressources humaines pour qu'elles soient compétitives et capables de conquérir l'environnement, donc elles doivent s'investir davantage dans la gestion de ses ressources humaines qui permet de gérer de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs :

- Le recrutement ;
- La formation ;
- La gestion de la paie et des rémunérations ;
- La sélection ;
- L'évaluation des performances ;
- La gestion des conflits ;
- Les relations sociales et syndicales ;
- La motivation et l'implication du personnel ;
- La communication ;
- Les conditions de travail ;
- L'équité (justice distributive, interactive...etc.) ;
- Ainsi que « **La gestion des carrières** ».

Par ailleurs, la gestion des carrières comprend des activités dans la gestion des ressources humaines. C'est à dire contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels en termes de compétence souhaitée et d'apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés et fidéliser une partie du salarié. Et aussi la gestion des carrières se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés.

## Conclusion générale

---

Les pratiques de la gestion des carrières s'expriment dans les décisions de recrutement, de formation, mutation et de promotion ce qu'implique l'existence d'un système d'évaluation (d'appréciation) bien construit et rationnel dans le but de trancher objectivement sur l'évolution ou la régression des personnes au sein des entreprises.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été l'objet de notre recherche consistant à étudier la gestion des carrières dans une institution financière. En effet la gestion des ressources humaines pour motiver, fidéliser et préserver le potentiel des salariés dans l'entreprise et éviter tous types de conflits au sein de cette dernière, puis a développé aussi son organisation ses techniques de gestion et assurée sa survie et être une entreprise performante.

Ce stage pratique nous fut bénéfique, car il nous a permis de mettre nos connaissances théoriques acquises lors du cursus de formation.

Aussi, on a constaté différentes liaisons entre la gestion des carrières en terme théorie. Le succès et la bonne réussite des entreprises reposent en grande partie sur les capacités, le savoir-faire et le savoir-être du personnel. Un bon personnel signifie une bonne réussite de l'organisme, et celle instaurée à la CNEP/Banque, en commençant par l'acquisition de la main-d'œuvre, sa conservation et son développement, à travers la formation, une bonne rémunération et la mobilité verticale.

La gestion des carrières au sein de la CNEP/Banque n'est pas explicite, néanmoins, sa politique de mobilité permet de faciliter l'employabilité de ses salariés, mais elle n'offre pas des perspectives d'évolution de progression dans l'institut en fonction des aspirations de ses collaborateurs, la gestion de carrière de CNEP/Banque n'est donc pas un levier de fidélisation des hommes au travail

Au cours de notre stage pratique à la CNEP/Banque nous avons constaté que cette dernière accorde une grande importance au développement de la carrière du personnel, que chaque employé bénéficie régulièrement des avancements d'échelons et de promotions aussi.

Et enfin, nous pouvons dire que la gestion des carrières au sein de la CNEP/Banque n'est pas à l'égard des attentes des salariés, chose approuvée à travers les résultats dus d'enquête. De ce fait il faut comprendre le rôle

## Conclusion générale

---

important de cette pratique dans la satisfaction et la fidélisation de ses collaborateurs.

Durant notre stage pratique on a noté une remarque que nous présentant sous forme de critique et à laquelle nous proposons une suggestion :

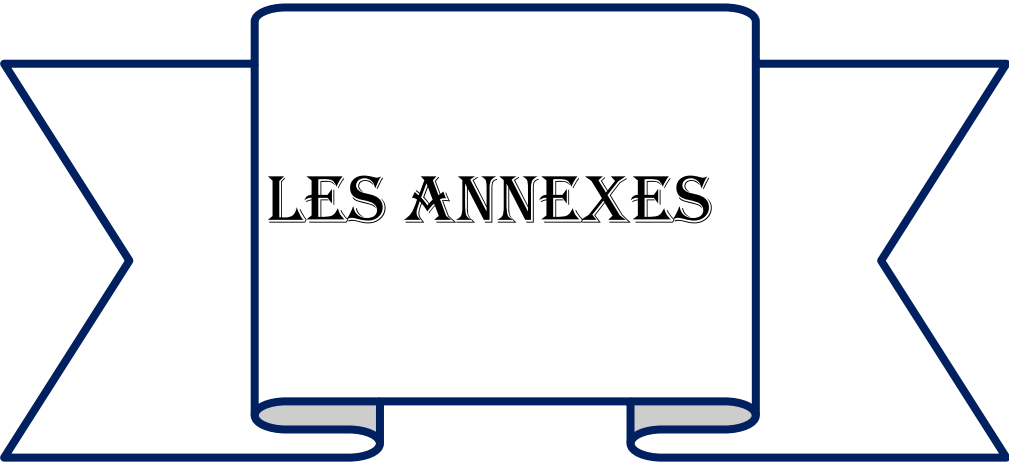
Le suivi de carrière à la CNEP/ Banque se fait à l'aide de « power point » qui n'est pas fiable, non sécurisé car il y'a un risque de perte de donnée ou encore il est disponible aux menaces extérieurs et au piratage.

Enfin sur le plan méthodologie, la principale limite que nous avons rencontrée réside dans la faiblesse de taille de l'échantillon que nous avons interrogé faute de temps et d'un meilleur accès à la population des agents d'exécution qui reste majoritaire au niveau de cette entreprise.

### **Perspective de la recherche :**

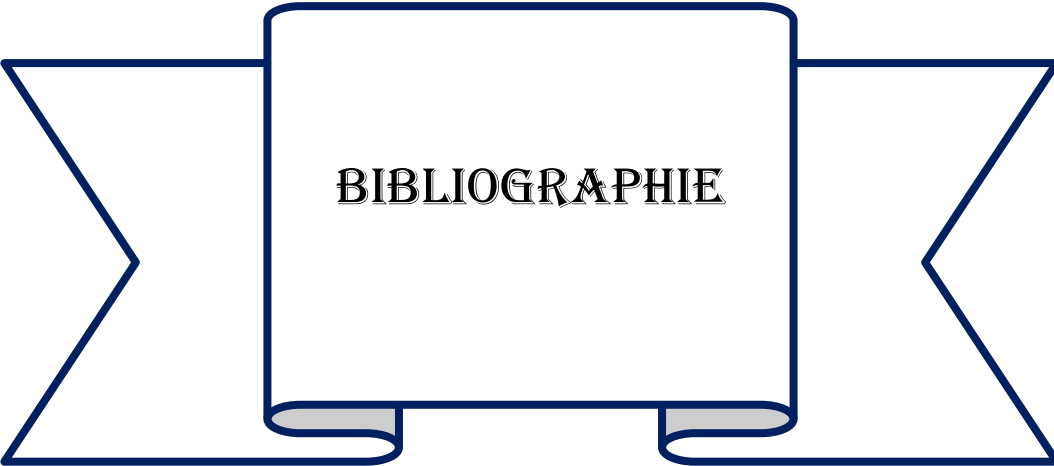
- Notre problématique est présenté auprès des collaborateurs de l'entreprise ;
- Notre étude a été réalisée sur une étude de cas « quatre (04) employés » ;
- Une étude qualitative centrée de ces travaux de recherche ;

Voir en entreprise les éléments qui fait partie de gérer le parcours professionnel



**LES ANNEXES**





**BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

### Ouvrages

- Blondin SEKION, FABI « la GRH, Pris Mon », 2<sup>e</sup> éd ,2002.
- Chloé GUILLOT « la gestion des ressources humaines », édition Gualino l'extenso ,7<sup>ème</sup> édition, 2014-2015.
- E MERCIER, et G SCHMIDT, « gestion des ressources humaines » édition PEARSON, 2004.
- J. M. PERETTI, « Dindonnais des ressources humaines », Vuibert ,5 édition, 2008.
- Jean Pierre GRUERE et J. TABES, Traité des organisations. PUE. Paris, 1982.
- Joly BUMO. « La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.
- L. MATHIS, « Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources », édition D'ORGANISATION, Paris, 1982.
- L. Shimon DOLAN, Tania SABA, Susane JACKSON, Randall, SCHULLER, « La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3<sup>o</sup> éd Pearson éducation paris 2002.
- Lakdar SEKIUO et autres, « gestion des ressources humaines », ahuntsic, canada, 1993.
- R. ISAFFOJ, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise zaroise », éd CADICEC : Kinshasa.
- Sylvie STONGE et autre, « relevé les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, 2004.
- Y Eric et al CAMPO, « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2008.
- AMHERDT, « Relever les défis de la gestion des ressources », 2<sup>ème</sup> édition Gaetan, Morin Itée, 1999.
- B. Martory, D. Grozt, « gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances »,4<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2001.
- David ALIS et autres : « gestion des ressources humaine »,3<sup>ème</sup> édition de Boeck, Paris, 2011.
- Douglas MC GREGOR (1906-1964) « la mise en place des besoins individuels et organisationnels » ouvrage de référence « la dimension humaine dans l'entreprise »,1960.

- Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDI, « GRH gestion appliquée », édition France, 2004.
- Frédérique PIGEYRE « gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théorie », 2<sup>ème</sup> édition, Dunda, Paris, 2002.
- Hacène AIT BRACHAM, « la gestion des ressources humaines », édition, Page bleu, Alger, 2014.
- J.M. LE GALL « la gestion des ressources humaines », PUF. Coll. « Que sais-je ? » 2<sup>ème</sup> édition, 1992.
- Jean – Luc CERDIN « Gère les carrières, collection pratiques d'entreprise », Edition EMS, Paris, 2000.
- Jean- Marie PERETTI, « Ressources humaines », édition, Vuibert, Paris 2004/2005.
- Jean pierre CITEAU « gestion des ressources humaines, principaux généraux et cas pratiques » 2<sup>o</sup> édition ARMAND COLIN, Paris 1994-1997.
- Jean-Luc CERDIN, « gérer les carrières, collection Pratiques d'entreprises », édition Paris, 2000.
- Jean-Luc CERDIN, « la cogestion des carrières », Edition EMS, Paris, 2015.
- Jean-Marie PERETTI « Ressource humaines et gestion du personnels » 2<sup>e</sup> édition VUIBERT, Paris, 1991.
- Jean-Marie PERETTI et Alis Tons reconnus, les éditions d'organisation, 2006.
- Jean-Marie PERETTI, « ressources humaines », 12<sup>Eme</sup> édition, paris. 2016.
- Jean-Marie PERETTI, « ressources humaines », 12<sup>Eme</sup> édition, Vuibert, Paris 2010.
- Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », 21<sup>ème</sup> édition Magnard, Paris, juin 2016
- Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2<sup>eme</sup> édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997.
- John-R SCHERMARHORW, DAVID, S, CHAPPELL, « Principe de management », Québec, édition de renouveau pédagogique Inc., 2002.
- Judith LAZAR, « la science de la communication », édition Dahleb, Paris, 1993.
- Kurt LEWIN « la dynamique du groupe » (1890-1947).
- L. SEKIUO et autres, « gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition Boeck Québec, 1993.
- Leitia LE THEILLEUX, « l'essentiel de la GRH », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- Levy – Leboyer LAUDE, « la gestion des compétences », 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.

- Louis GARCIA, « gestion des ressources humaines », édition techniques ingénieur, 2008.
- Luc MARSAL, « pour une gestion anticipée des ressources humaines », édition ESE, Paris, 1998.
- M. GINGRAS, « la carrière innocente en évaluation », France.
- MEIGNANT, « à manager la formation, est d'organisation », Paris, 1991.
- Michel BARABEL, « Managériaux », Edition DUNOD,2000.
- Michel DEGVY, « politique de ressources humaines dans l'entreprise », édition d'organisation Paris, 1989.
- Pierre ROMELAER, « gestion des ressources humaines », Armand Colin Editeur, Paris, 1993.
- Robert REIX « système d'information et management des organisations », 5<sup>eme</sup> édition.
- Sébastien DUIZABO, Dominique ROUX, « la gestion et management des entreprises », paris, HACHETTE LIVRES.2005.
- SEKIUO, Blondin, Fabi, Bayad, Feretti, Ali, Chevalier, « GRH », 2<sup>ème</sup> édition Boeck, 1993.
- Shimon DOLAN et autre, « psychologie sociale et comportement organisationnel », 2<sup>eme</sup> édition Gaétan, 2002.
- Shimon-L DOLAN Tania Saba, Susan E, Jackson, Randall S. Schuller, « la gestion des carrières humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3<sup>ème</sup> édition, du Renouveau pédagogique Inc., paris, 2020.
- Shimon-L DOLAN, Tania, Saba Susan E, Jackson Randall, Schuler, « la gestion des ressources Tendances, enjeux et pratiques actuelles » 3<sup>ème</sup> édition du renouveau, Pédagogique Inc. Paris, 2002.
- Weiss DIMITRI, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982.

### **Dictionnaire :**

- Bois LAANDELLE. « Dictionnaire de gestion ». Éd. Economise, paris, 1998.

### **Mémoire :**

- Khadija SAHRAOUI et Benyahia TAIBIGRALIA « fonction ressource humaine et culture d'entreprise, cas de la multinationale AFIA international ALGERIA, Oran », mémoire de magister en management, Option : management des ressources humaines, Université d'Oran, FSEGC, 2014.

### **Revues :**

- G. GUERIN et T. WILS, « La carrière point rencontre des besoins individuels et organisationnels, revue de la gestion des ressources humaines », nos 5/6, 1993.

### **Les thèses :**

- J.F CHANLATE, « peut encore faire carrière ? », Gestion sept, 1992
- Jamel CHEKIR, « le paradigme de la gestion par les compétences ». Ecole supérieure de commerce, Tunisie, 2005
- Dahan JACQUELIN et Yvan DUFOUR, « réussir sa carrière : qu'est – ce que cela signifie ? Gestion, Vol : 37, Montréal, 2012.

### **Rapport et document divers :**

- F CHEBLI, « droit de travail ».
- Discours « Gestion des ressources humaines », l'école de formation l'INSIM, 2009.
- Estelle MERCIER. G SCHMIDI « gestion des ressources humaines », Édition, E-NODE & PEARSON éducation France.
- George ELTON MAYO, (1988-949) : La prise en compte des conditions de travail.
- Les MEMOS, Management « théories des organisations » Editions et Distribution : ELDAR OTHMANIA.
- Livie MEIERO « DICO du manager.500clés pour comprendre et agir ». DUNUD paris.2009.

### **Sites web :**

- [www.google.com/L'importance](http://www.google.com/L'importance) de gestion de la mobilité et des carrières dans l'entreprise, février 2021 à 20:00h.
- [https://www.google.com/dz/p2/documents/EP/PDF 04/03](https://www.google.com/dz/p2/documents/EP/PDF%2004/03)

