UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, SCIENCES DE GESTION ET SCIENCES COMMERCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

La contribution de la gestion des carrières dans le développement des compétences cas : Médecins assistants de CHU de Tizi-Ouzou.

Présenté par :

ALIOUI Nawal
AMROUN Lydia

Encadré par :

Mme OUAMAR Sabrya

Devant les jurys :

Présidente :	**Mme Si MENSOUR**	**MC**	**UMMTO**
Examinateur :	**Mr HABIB**	**MC**	**UMMTO**

Promotion : 2019-2020

Remerciement

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères, tout d'abord au «Bon Dieu» pour la patience et la santé qu'il nous a offerte tout au long de nos études.

Nous tenons à exprimer nos profondes gratitudes à notre Encadreur Mme : Ouamar, pour avoir accepté de diriger ce travail. Nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour ses conseils, ses orientations et sa patience.

Nous offrons notre gratitude a tous le personnel de la direction des ressources humaines de CHU pour sa disponibilité, son aide, et d'avoir mis toute la documentation nécessaire, à notre disposition.

Nos vifs remerciements au membre de jurys de bien vouloir accepter d'évaluer notre travail.

Dédicace

Je dédie ce travail

A mes adorables parents qui m'ont éduqué et soutenu tout au long de mon parcours scolaire et ont fait de moi la femme que je suis aujourd'hui

A mes chers frères LYES et YANIS

A ma belle soeur MALIKA

A mon très cher neveu ILYAN

A mon binôme

A toutes les personnes qui ont contribué de prés ou de loin à la réussite de ce travail.

LYDIA

Dédicace

Je dédie ce travail

A ma famille

A ma belle famille

Particulièrement à mon mari qui ma toujours soutenu et encouragé.

A mon binôme et tous ceux qui ont participé à ma réussite.

Nawal

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : pilotage de la ressource humaine et de la gestion des carrières

Introduction

Section 1: La gestion des ressources humaines : Emergence, évolution, définitions et objectifs.

Section 2: Les pratiques et les missions de la gestion des ressources humaines.

Section 3: La gestion des carrières et ses domaines d'intervention.

Conclusion

Chapitre II : **la compétence au cœur de la gestion des carrières**

Introduction

Section 1: La notion de compétence : Emergence, évolution, définitions et objectifs.

Section 2: Objectifs, outils et démarche de la gestion des compétences.

Section 3: la gestion des carrières : instrument de la conduite au développement de la compétence.

Conclusion

Chapitre III : Cas pratique : la conduite de la gestion des carrières dans le développement des compétences

Introduction

Section 1: Présentation du cadre méthodologique et de l'organisme.

Section 2 : Les pratiques de la gestion des carrières professionnelles pour les médecins spécialistes assistants de CHU.

Section 3 : l'analyse et l'interprétation des résultats de recherche.

Conclusion

Conclusion générale

Liste des abréviations

CHU : Centre hospitalo-Universitaire.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

RH : Ressource Humaine.

DRH : La Direction des Ressources Humaines.

DRH : Le Directeur des Ressources Humaines.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences.

MPO : Management Par objectifs

OST : Organisation Scientifique du Travail

OAT : Organisation Administrative du Travail

PV : Procès-Verbal

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

CDD : Contrat à durée déterminée.

CDI : Contrat à durée indéterminée.

PDI : Plan de développement individuel.

ISO : organisation internationale de normalisation.

Considérant que le présent n'est plus comme le passé et alors que sera le futur par rapport à aujourd'hui. Comme dans un marathon le potentiel humain doit être dans le peloton de tète. Si l'intelligence artificielle est ce qu'elle est actuellement, l'intelligence humaine doit être dominante.

La gestion des ressources humaines (GRH) à ces débuts était conçue plutôt comme l'administration du personnel. La main d'œuvre était constituée comme une unité adaptable, dont le cout doit être le plus bas possible. Les activités qui représentaient cette fonction étaient plutôt à caractère administratif.

Aujourd'hui, il est nécessaire que la fonction ressource humaine (RH) se repositionne auprès des tendances auxquelles elle doit faire face ; à l'instar des mutations technologiques qui se manifestent par l'évolution technique, entrainant une obsolescence toujours plus rapide des qualifications des employés.

Des mutations économiques et légales, que l'organisation doit désormais affronter et maitriser, à l'exemple de la concurrence non seulement au niveau local mais aussi à l'échelle internationale. Ainsi avec l'apparition des nouvelles lois législatives et conventionnelles, au titre du développement d'un syndicalisme d'entreprise favorisant la recherche d'innovation sociale négociée et d'accords de contrepartie.

Des mutations sociologiques traduites par les différents changements liés notamment à l'élévation du niveau de vie et les bouleversements par rapport aux valeurs individuelles, ce qui impose des politiques de personnel individualisées dans de nombreux aspects de la vie professionnelle.

Enfin les mutations démographiques qui se définissent par l'arrivée des classes d'âges nombreuses sur le marché du travail. Les départs en retraite qui sont un atout en période d'adaptation, qui deviennent un handicap pour l'organisation par la suite.

Tous ces éléments et bien d'autres, ont profondément modifié les pratiques fondamentales de la fonction RH à caractère administratif, qui se transforme notamment en fonction de la gestion des ressources humaines (GRH). Cette dernière est une conception moderne et plus complexe qui impose aux organisations de s'adapter en permanence et d'explorer toutes les voies de flexibilité.

A présent les organisations de toute nature s'élargissent et se positionnent au cœur des activités stratégiques et opérationnelles, où elles intègrent de nouvelles méthodes de travail et d'organisation, impliquant l'acquisition des employés aux compétences rares et distinctives

qui sont nécessaires pour l'accomplissement des tâches et la prise de décision à bon escient. En effet l'amélioration des savoirs, savoirs faire et savoirs être permettent aux employés de mener leur mission avec un objectif d'excellence. Pour ce faire l'organisation s'appuie sur l'identification des profils les plus pertinents et les retenir dans un premier temps, ensuite les administrer, les mobiliser et les développer de façon continue dans le but de les former à leurs futures fonctions dans un second temps.

Toutes ces dernières pratiques s'effectuent à travers une gestion des carrières professionnelles qui est l'une des missions importantes de la GRH, du fait qu'elle constitue un ensemble de démarches, d'outils et de processus de gestion qui vise à atteindre le meilleur équilibre possible, entre les besoins en capital humain et le potentiel de celui-ci.

Dans le cadre de notre travail nous avons essayé de présenter et d'expliquer le processus que suit la gestion des carrières professionnelles et d'analyser les méthodes utilisées en termes de GRH, dans le développement des compétences au niveau d'un établissement de santé publique.

- **La problématique :**

Dans le cadre de l'amélioration et le développement des outils modernes de gestion des ressources humaines, une nouvelle forme d'organisation s'est intégrée dans le but de valoriser le capital humain. Cette organisation est constituée de la gestion des carrières, qui est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des emplois à la stratégie et aux besoins futurs de l'organisation en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.

La gestion des carrières n'est pas un concept totalement nouveau dans le milieu hospitalier, les modes de gestion utilisés par la direction des ressources humaines au sein de l'établissement publique de santé Centre Hospitalo-universitaire (CHU) de Tizi-Ouzou, est essentiellement centré sur de nombreux domaines RH, tels que le recrutement, la formation et la mobilité… L'ensemble de ces décisions prises permettent au centre hospitalier de capitaliser et de satisfaire les besoins à moyen et à long terme, c'est aussi un biais qui permet d'attirer et de fidéliser les compétences spécifiques recherchés chez les médecins.

De nombreux avantages viennent à travers une bonne gestion des compétences car cette dernière est une combinaison entre connaissances, aptitudes, capacités avec des valeurs, des normes et des attitudes afin de satisfaire avec succès l'exécution des tâches.

En effet la compétence est considérée comme une source, une richesse dont le CHU fournit des efforts afin de la mettre en avant, la mobiliser et la développer du fait qu'elle permet d'avoir un corps médical qualifié et plus compétitif, de même l'organisation s'acquiert une bonne réputation lui permettant de se distinguer par rapport aux autres organismes de santé publique.

Ce qui nous a mis dans une optique de poser la problématique centrale suivante :

Comment la gestion des carrières influence-t-elle le développement des compétences des médecins au sein de l'établissement de santé publique CHU de Tizi-Ouzou ?

Pour élargir notre étude, nous avons subdivisé cette problématique en deux questions secondaires :

- ✓ **Question 01 : Déterminer les différentes pratiques de la gestion des carrières appliquées pour un médecin au sein de CHU ?**

- ✓ **Question 02 : Comment la gestion des carrières participe-t-elle au développement des compétences des médecins au sein de CHU ?**

Dans le cadre de notre recherche nous allons émettre un certains nombres d'hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique :

- ✓ **Hypothèse 01** : les modalités de gestion des carrières constitueraient un maillon fort de la gestion des ressources humaines au sein de CHU.

- ✓ **Hypothèse 02 :** l'intérêt accordé à la gestion des carrières favoriseraient le développement des compétences des médecins au sein de CHU**.**

- **Les objectifs de la recherche :**

L'objectif général de notre recherche se présente comme suit :

- ✓ Déterminer le degré d'implication du CHU de Tizi-Ouzou entant qu'organisme de santé publique dans le développement des compétences des médecins spécialistes assistants via la gestion de carriers professionnelles.
- ✓ Pour être plus précis dans notre recherche, nous nous sommes fixé des objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif générale tels que :

- ✓ Déterminer l'impact de la gestion des ressources humaines dans l'établissement publique de santé CHU.
- ✓ Déterminer les différentes étapes que franchira un médecin spécialiste assistant, au fur et à mesure de l'évolution de sa carrière professionnelles dans l'établissement publique de santé CHU, dés son intégration jusqu'au départ en retraire.

- **La méthodologie de la recherche :**

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

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

- ✓ L'exploitation d'ouvrages qui traite essentiellement sur la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières et la gestion des compétences.
- ✓ Des travaux universitaires (thèses, mémoires…) qui traitent les questions liées à notre sujet.
- ✓ L'exploitation d'articles et de statistiques publiées par différentes directions.
- ✓ Le recoure à des textes juridiques.
- ✓ L'exploitation des sites internet.

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

Dans cette recherche nous avons opté pour une recherche compréhensive et descriptive, dans le but d'atteindre notre objectif de recherche. Les données qui sont recueillis au moyens des questionnaires distribués et d'un entretien directif, ont été transcrites et traitées à l'aide d'une analyse de contenu à travers une étude de cas.

- **La structure de l'étude :**

Notre étude s'articule autour de trois chapitres ; deux chapitres théoriques et un chapitre pratique, chacun est subdivisé en trois sections.

Notre premier chapitre portera sur le pilotage de la ressource humaine et de la gestion des carrières professionnelles de manière générale (Revue de littérature) .Une première section qui comportera essentiellement sur l'émergence, l'évolution de la gestion des ressources humaines, des définitions suivie par les objectifs de celle-ci. Une seconde section qui sera focalisé sur les pratiques et les missions de la gestion des ressources humaines. La troisième et dernière section aura pour but de mettre en lumière la gestion des carrières, ses domaines d'intervention où nous essayerons d'en tirer le lien existant entre la GRH et la gestion des carrières professionnelles puis nous nous étalerons sur la gestion des carrières ainsi que ses domaines d'intervention

Le deuxième chapitre sera axé essentiellement sur la notion de compétence située au cœur de la gestion des carrières professionnelles. Dans un premier lieu nous présenterons son émergence ainsi que son évolution puis énumérerons les diverses définitions dédiées à la compétence et la gestion des compétences, par la suite nous classifierons les différents objectifs de celles-ci. Une deuxième section qui représentera de manière générale les outils et la démarche de la gestion des compétences. La dernière section sera consacrée pour déterminer que la gestion des carrières est un instrument de la conduite au développement de la compétence.

Enfin le troisième chapitre, sera consacré à l'étude de cas, qui portera sur la présentation de l'organisme d'accueil **centre hospitalo-universitaire** et la gestion des carrières appliquée par cet organisme. Il fera l'objet d'une analyse empirique concernant la gestion des carrières professionnelles des médecins spécialiste assistants au sein de CHU de Tizi-Ouzou. Une première section sera dédiée pour la présentation du cadre méthodologique (présentation de l'organisme de CHU et son historique). Une deuxième section aura pour objet de présenter les pratiques de la gestion des carrières appliquées pour les médecins spécialistes assistants de CHU.une dernière section portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

Introduction au chapitre I :

Tout au long de ces dernières décennies de nombreux changements ont affecté la population en générale et la main d'œuvre en particulier**.** Nonobstant de l'essor de l'industrialisation, les modes de production quasi artisanaux pratiqués jusqu'alors ont été remplacés par des méthodes industrielles. C'est à ce moment qu'apparait la fonction « administration du personnel ».

A travers les premiers travaux des théoriciens intégrant de nouvelles méthodes d'organisation de travail : la fameuse organisation scientifique du travail (OST), l'organisation administrative du travail (OAT) et le travail à la chaine où l'ouvrier était réduit à un simple facteur de production. Viennent ensuite d'autres travaux notamment celle de l'école des relations humaines qui met en lumière l'aspect humain. L'administration du personnel cède sa place à « une gestion du personnel ».

Le regard des dirigeants à l'égard des ouvriers change, prenant conscience que le principal facteur limitant au développement est le facteur humain par son savoir, savoir-faire et savoir être, comme une « ressource » sur laquelle il faut compter, d'où la naissance de « la gestion des ressources humaines ». Cette dernière permet à l'organisation de disposer du personnel nécessaire à son fonctionnement et s'assurer qu'il s'implique pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

Cependant, gérer un personnel n'est pas une chose facile. La main d'œuvre est de mieux en mieux formé, ses attentes augmentent. De ce fait, la GRH met en place une gestion des carrières, planifie les mouvements de main d'œuvre afin de retenir les employés compétents et de concilier les besoins des individus à ceux de l'organisation.

Ce premier chapitre comportera trois sections dont la première sera consacrée au cheminement évolutif qu'a connu la gestion de la ressource humaine, où nous proposerons des définitions et des objectifs de celle-ci rapportées de diverses sources. La deuxième section aura pour objet de présenter les pratiques et les missions de la gestion des ressources humaines. La troisième section traitera des aspects fondamentaux de la gestion des carrières et ses domaines d'intervention où nous essayerons de mettre en avant le lien existant entre la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières professionnelles.

Section 1 : La gestion des ressources humaines : Emergence, évolution, définitions et objectifs.

La GRH a connu une évolution considérable à la fois sur le plan théorique que pratique, c'est pour cette raison que nous allons aborder l'évolution de la GRH qui a été marquée par deux dimensions évolutives construites parallèlement, nous faisons référence à l'évolution chronologique et à l'évolution des écoles de pensée.

Dans cette logique, nous verrons dans un premier temps l'émergence et l'évolution chronologique de la RH et dans un second temps nous étayerons les différents soubassements théoriques de la RH.

1-1-L'émergence et l'évolution chronologie de la ressource humaine : La fonction ressource humaine n'a pas toujours existé, à travers les bouleversements industriels introduisant certains changements, comme l'appariation de nouvelles activités et services, que la fonction personnel se développe en adéquation avec son environnement et de nouvelles méthodes de gestion s'imposent.

D'une manière non exhaustive nous avons synthétisé l'évolution chronologique de la RH dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : Tableau représentatif de l'évolution chronologique de la RH :

La période	Le contexte	Les apports conceptuels
Avant 1914	• **Avant l'industrialisation, y'avait :** l'existence des petites fermes familiales où les citoyens produisaient une partie de leur nourriture et obtenaient d'autres articles en pratiquant le troc. • **Avec l'avènement de la révolution industrielle :** une époque où la mécanisation a provoqué des changements majeurs dans l'agriculture, la fabrication industrielle ainsi que dans la production et les transports. **1/**L'appariation des premières grandes structures accompagnées d'une croissance spectaculaire de l'emploi (imposant une réorganisation, un contrôle et une division du travail afin d'accroitre la productivité). **2/**les contremaitres assuraient eux mêmes la gestion des emplois de façon unilatérale, leur principale motivation était d'ordre monétaire. **3/**L'employé quant à lui était négligé sur le plan humain et réduit à un simple facteur de production au même titre que la machinerie et les équipements,(l'ouvrier était considéré comme un bien loué pour un temps donné). **4/**La fonction du personnel était à caractère administratif et autoritaire. **5/**Le développement de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail.	**1/**Non existence de la fonction ressource humaine. **2/**Apparition d'une nouvelle classe sociale : la classe ouvrière. **3/**le passage de la société agraire à une société urbaine. **4/**Naissance des premiers services du personnel accompagnés de nouvelles lois règlementaires : • la loi de 22 mars 1841 : qui interdit le travail des enfants de moins de 8 ans et limiter la journée de travail à 8h pour les enfants entre (8 ans et 12 ans) • 12 heures pour les enfants entre (12 ans et 16 ans) et le travail de nuit (de 9h du soir à 5h du matin) est interdit aux enfants moins de 13 ans. • La loi sur la sécurité et hygiène du travail (1893).

1914 - 1945	A cette époque la fonction du personnel était essentiellement composéede deux volets : **1/**Le premier était à caractère administratif comprenanttoutes les tâches administratives quotidiennes relatives au personnel notamment du : • Recrutement dont les contrats de travail devaient êtres respectés. • La tenue des dossiers et le recueil des informations sur les absences et les retards. • La gestion de la paie et les dates de congé ainsi que les éventuelles démissions. • **2/**Le deuxième volet était plutôt à caractère autoritaire, la hiérarchie détenait le pouvoir où elle se devait de faire régner l'ordre. Les employés sont là pour travailler et tout le reste devait être maintenu au minimum.	**1/**passage du service personnel à l'administration du personnel **2/**Développement de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail illustré par : • des lois relatives à l'appariation de l'organisation internationale du travail (1919). • La négociation collective (1919). • Les taxes d'apprentissage (1925). • Les assurances sociales (1928,1930). • Les allocations familiales (1932). • la création des services sociaux et humains (1937)…
1945-1974	• A partir de 1945, commencement d'une période de croissance baptisée sous le nom « des trente glorieuses », caractérisée par : **1/**Une application systématique des principes d'organisation. **2/**De simplification du travail et des produits eux-mêmes. **3/**L'innovation dans les matières et les produits favorisant la croissance économique, le plein emploi ainsi que l'augmentation rapide du pouvoir d'achat et du niveau de vie. • Un modèle de gestion est mit au point, basé sur une conception du personnel dite humaniste.	**1/**Passage de l'administration du personnel à la gestion des relations humaines. **2/**Les dirigeants adoptent une vision distinguée vis-à-vis de l'employé (parce qu'auparavant il était considéré comme un simple facteur de production complètement négligé sur le plan humain) **3/** L'homme est considéré comme une valeur.

De 1980 jusqu'aujourd'hui :	**1/**Prise de conscience que relations humaines sont importantes dans le monde du travail et que la présence de bonnes conditions de travail permet l'accroissement de la productivité. **2/**Les ressources techniques quelles soient ou humaines permettent de développer une stratégie différente et plus efficace. **3/**Considération de l'homme comme une « ressource » par ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être distinctifssur laquelle il faut compter pour obtenir un rendement satisfaisant. **4/**les dirigeants jugentqu'il est nécessaire de se doter d'outils afin de définir concrètement leurs besoins de main d'œuvre, dénicher les candidats qui possèdent un savoir faire concurrentiel, un savoir être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise. **5/**Les entreprises mettent en lumière les notions de compétences, de savoir, savoir-faire, savoir être **6/**La mobilisation des salariés dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences. L'anticipation permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. Enfin le partage, pour réussir ces logiques une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC » est mise au point. **7/**Les professionnels de la RH s'assurent d'accompagner leur employés et les suivent dans leur évolutions ; dés l'intégration dans l'entreprise jusqu'au départ en retraire, pour cela ils mettent en œuvres une gestion dite « La gestion des carrières ».	**1/**Passage dela gestion des relations humaines à la gestion des ressources humaines. **2/**L'homme au travail est une ressource. **3/**Apparition de la notion de compétence devient par la suit une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC). **4/**Mise enplace d'une gestion des carrières pour une meilleure maitrise des compétences.

1-2- Les soubassements théoriques de la ressource humaine : La conception de la RH est largement déterminée par de multiples approches dominantes au cours de chaque période de son évolution en matière de gestion des hommes. Dans cette optique nous présenterons les principaux courants de pensée dans le sens de la RH qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

Nous distinguons deux grandes écoles qui ont favorisé l'aspect « humaniste » et les « principes d'organisation ». Les auteurs classiques et néo-classiques ont proposé les premiers principes d'efficacité de l'action de l'organisation, ils ont énoncé un certain nombre de règles pour assurer le bon fonctionnement.[1]

1-2-1-L'approche classique :L'approche classique de l'organisation du travail s'intéresse aux règles d'organisation du travail reposant principalement sur trois théories l'organisation scientifique du travail préconisée par Frederick Taylor, le modèle administratif d'Henri Fayol, et le modèle bureaucratique de Max Weber. D'une manière non exhaustive nous avons synthétisé les soubassements théoriques de l'école classique dans le tableau suivant :

Tableau N° 02 récapitulatif des auteurs de l'école classique :

Présentation de l'auteur	Apports
Frederick Winslow Taylor (1856-1915) consultant en management et en efficience, membre de la société américaine de philosophie et de l'académie américaine des arts et des sciences.	**l'organisation scientifique du travail (OST) 1911.** **1/Division verticale du travail :** C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs. Ces derniers déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche « the one best way ». **2/Division horizontale des tâches :** C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. **3/Salaire au rendement :** La seule motivation au travail ne peut être que l'argent. A chaque tâche correspond un temps. **4/La coordination du travail par la hiérarchie fonctionnelle :** l'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail : un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, un pour ses affectations...
Henri Ford (1863-1947). Industriel américain de la première moitié du XX^{e} siècle et le fondateur du	**1/Le travail à la chaine 1913**. (prolongement du taylorisme) • **Division du travail** (spécialisation des tâches) • **Standardisation des pièces :** production en grandes séries. Les opérations elles aussi standardisées et parcellisées au maximum via le convoyeur des pièces.

[1]Marie- Georges FILLEAU, Clotilde MARQUES-RIPOULL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Ellipses édition marketing S .A 1999 .page 71.

constructeur automobile Ford	• **Partage des gains de productivité.**
Henri Fayol (1841-1925) Ingénieur des mines de Saint-Etienne(1866). Membre de la société Commentry.	**1/**Ouvrage intitulé **« *L'Administration industrielle et générale* »**Publié en 1916. **2/L'organisation administrative du travail (OAT) 1916**Dans une entreprise donnée chaque poste se composera d'un panache d'activités[2] : • **Techniques (**transformations des matières et des informations, à la production). • **Commerciales** (les achats, les ventes et les échanges). • **Financières** (la gestion des capitaux, la recherche des financements). • **Comptables** (relatives aux comptes, inventaires, bilans, analyse des coûts). • **Sécurité** (liée à la protection des biens et des personnes). • **Administratives** (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler). Les activités administratives doivent appliquées un certains nombre de principes d'administration et de direction des hommes au travail, Henri Fayol n'en distingue pas moins de quatorze.[3] Nous avons choisis de les énumérés sous forme de tableau ci-dessous (tableau représentatif des principes d'Henri Fayol).
Max Weber (1864-1920) Economiste et sociologue considéré comme un des fondateurs de la sociologie.	**1/Autorité traditionnelle :** fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions anciennes. Ce sont les coutumes, les précédents et les usages transmis au cours du temps. **2/Autorité charismatique :** fondée sur un dévouement hors du quotidien et justifié par le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne et de l'ordre révélé ou créer par elle. **3/Autorité rationnelle :** fondée sur la croyance à l'égalité des ordonnances, le modèle est réputé légal, parce que l'autorité y repose sur le droit.

Source : réalisé par nos soins.

- **Les principes à respecter selon Henri Fayol :**Les activités administratives doivent appliquées un certains nombre de principes d'administration et de direction des hommes au travail, Henri Fayol n'en distingue pas moins de quatorze.[4] Nous avons choisis de les énumérés sous forme de tableau ci-dessous :

[2] Marie- Georges FILLEAU, Clotilde MARQUES-RIPOULL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Ellipes édition marketing S .A 1999 .pages 58.
[3]https://damiensoule.com/la-theorie-de-ladministration-selon-henri-fayol/
[4]https://damiensoule.com/la-theorie-de-ladministration-selon-henri-fayol/

Tableau N° 03 : Les principes d'Henri Fayol :

N°	Intitulés des principes	Définition
Principe 01	**Division du travail**	En se spécialisant, les individus tendent à augmenter la qualité et la quantité de leur production. De plus, les individus améliorent leur expertise accumulent de l'expérience et renouvèlent en permanence leurs qualifications.
Principe 02	**Autorité et responsabilité**	Les dirigeants devraient disposer d'une autorité administrative leur conférant la possibilité de demander aux salariés qu'ils obéissent aux ordres. Cette autorité ne devrait être que le fruit de l'intelligence, de l'expérience, de l'intégrité et du leadership de la personne.
Principe 03	**Discipline**	La discipline est à double-sens.les dirigeants sont en droit d'attendre de l'obéissance, de l'assiduité, et ce, sur la base d'un contrat formel ou informel entre l'entreprise et l'employé. En contrepartie, les employés sont en droit d'attendre de la part du supérieur hiérarchique des comportements éthiques et exemplaires.
Principe 04	**Unité de commandement**	Un individu devrait recevoir des ordres d'un seul chef pour éviter la confusion dans la réalisation des actions.
Principe 05	**Unité de direction**	Les objectifs doivent être partagés autour d'un but unique afin de favoriser la convergence des efforts et la cohérence des actions.
Principe 06	**Rémunération du personnel**	Les salaires devraient être distribués de manière juste et équitable, et ce, en fonction des efforts et des résultats obtenus. Henri Fayol propose l'idée selon laquelle le salaire versé devrait procurer aussi bien satisfaction à l'employé qu'à l'employeur.
Principe 07	**Centralisation**	Le degré de centralisation ou de décentralisation des décisions stratégiques et opérationnelles varient en fonction des facteurs de contingence (la taille de l'entreprise, la fiabilité des employés ou encore l'environnement dans lequel l'entreprise évolue).
Principe 08	**Hiérarchie**	La hiérarchie est nécessaire pour appliquer le principe de l'unité de direction. La communication devrait être dans la mesure du possible verticale. C'est-à-dire que les managers d'un même niveau hiérarchique appartenant à des départements différents peuvent communiquer entre eux pour se coordonner dans la réalisation d'objectifs communs.

Principe 09	**Ordre**	Il s'agit de s'assurer que tout soit en place. Ce principe s'applique aussi bien aux objets (ordre matériel) qu'aux individus (ordre social), et ce, afin de faciliter la réalisation des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, que ce soit pour l'objet et l'individu.
Principe 10	**Stabilité des membres du personnel**	Il faut laisser aux salariés et aux managers un certain temps pour qu'ils exercent pleinement leur fonction et qu'ils atteignent de bonnes performances... À l'inverse, il peut y avoir trop de stabilité, ce qui peut par exemple mener à la routine et nuire aux initiatives. Le principe de stabilité est une question de proportion.
Principe 11	**Initiative**	Henri Fayol conçoit l'initiative comme un facteur de motivation d'épanouissement et de stimulation. il faut donc l'encourager.
Principe 12	**Unité de personnel**	réduire drastiquement les conflits inutiles et de créer une culture managériale basée sur la confiance, le travail d'équipe et l'harmonie.
Principe 13	**Subordination des intérêts**	Il s'agit de privilégier les intérêts du groupe plutôt que les intérêts particuliers. Cela nécessite de la part de la hiérarchie des comportements exemplaires et éthiques ainsi que des accords justes et clairs qui lient les salariés et l'entreprise
Principe 14	**L'équité**	C'est à dire la bienveillance combinée avec la justice, Les salariés doivent être traités avec équité En procédant ainsi, l'entreprise peut espérer en retour de la loyauté.

Source : réalisé par nos soins.

1-2-1-1-Les critiques de l'approcheclassique:

- L'employé est considéré uniquement comme un facteur de production remplaçable. Il est engagé pour accomplir un certain nombre de taches spécifiques et pour produire une quantité de biens donnée selon des normes de qualité déterminées[5] .
- Le travail fait l'objet d'une spécialisation, il est divisé en taches simples, décrites de façon précise er détaillée. On ne laisse aucune place à la créativité ni a la prise de décision.

[5] Jean-Marie Peretti, Gestion Des Ressources Humaines, 12eme édition, Vuibert (2004-2005), page, 91.

- Les normes de rendement sont basées essentiellement sur les études de temps et mouvements, l'employé reçoit une prime si sa production est supérieure aux normes exigées[6].
- Les rôles respectifs de la direction et des subordonnés sont clairement définis.
- Le style de direction adopté est autoritaire.
- La communication est verticale et elle emprunte le canal hiérarchique.
- Le travail est régi par une multitude de règles, d'instructions et de manuels et procédés et méthodes.
- La motivation au travail est encouragée par un système de récompenses et de punitions.

1-2-2-L'école des relations humaines : Contrairement à l'école classique les auteurs de l'école des relations humaines (Elton Mayo avec l'étude des relations sociales au sein des groupes de travail, Abraham Maslow et la pyramide des besoins, Douglas McGregor et la théorie X Y…) mettent en lumière la dimension humaine et viennent en réaction aux excès du taylorisme. Ils s'intéressentparticulièrement sur l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et les comportements dans les groupes de travail. Elton Mayo est l'un des auteurs pionniers qui s'est fortement intéresser au lien existant entre les conditions de travail et la productivité et c'est l'auteur sur lequel nous nous étalerons.

D'une manière non exhaustive nous avons établi lesapports théoriques de George Elton Mayo sous forme du tableau suivant :

Tableau N° 04 représentatif des apports théoriques de George Elton Mayo :

Présentation de l'auteur	Apports
George Elton Mayo (1880-1949) est d'origine australienne. professeur de psychologie et de philosophie (1922). Psychologie industrielle.	**1/**Ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de l'usine Western Electric à travers une séries d'expériences sur un groupe de travailleurs dans le but de déterminer le lien entre les conditions de travail et la productivité. **2/**Les conclusions des expériences : sa conviction était que l'homme ne peut améliorer sa productivité qu'a la condition de sentir son appartenance au groupe auquel il travail.

Source : réalisé par nos soins.

[6]Jean-Marie Peretti, Gestion Des Ressources Humaines, 12eme édition, Vuibert (2004-2005), page, 91.

1-2-2-1-Les critiques de l'école des relations humaines :

- L'école des relations humaines est reprochée d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels.
- L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de la productivité.
- Si la hiérarchie adopte l'approche de « l'école des relations humaines » elle n'osera plus intervenir de peur de faire chuter la productivité en dégradant ses relations avec les subordonnés.

1-3- Définitions de la gestion des ressources humaines : La gestion des ressources humaines est une notion multi dimensionnelle et complexe sur ce nous avons procéder à sa définition sur la base d'un découpage des différents termes qu'elle comporte « gestion », « ressources » et « humaines » dans le but de mieux assimilé globalement sa signification.

- **La gestion :**Désigne l'action de gérer quelque chose. Le terme est utilisé dans de nombreux domaines comme celui de l'entreprise, de l'administration ou de l'immobilier, etc. La gestion se caractérise dans ces situations par le fait de confier à autrui, ou à soi-même, des affaires à gérer.Dans le domaine de l'entreprise la gestion est ; gérer, adapter les recettes et les dépenses de l'entreprise aux objectifs qu'elle s'est fixée. Gérer, c'est aussi contrôler, prévoir et organiser toutes les fonctions de l'entreprise (commerciale, production, personnel, financière...).
- **Les ressources :**Lesressourcessont définies comme étant des éléments pouvant améliorer une situation.Comme « un stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme ».
- **L'Humain** :Un être vivant Qui possède les caractéristiques spécifiques de l'homme en tant que représentant de son espèce.
- **Les ressources humaines :**Lesressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ce qui implique donc de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation.
- **La gestion des ressources humaines** :La GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. L'ensemble des activités qui visent la gestion des

talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels[7].

Selon Patrice Roussel, La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. La gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement de la ressource humaine en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise[8].

1-4-les Objectifs de la GRH : La fonction des ressources humaines vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salaries cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, ainsi la GRH poursuit trois séries d'objectifs explicites, implicites et à long terme.

1-4-1- Les objectifs explicites : les objectifs explicites consistent à ;

- **Attirer** : Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes 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 formation.
- **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.

1-4-2- Les objectifs implicites : La GRH vise en outre trois objectifs implicites[9] :

- **L'accroissement de la productivité :** La recherche des gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe quelle exerce sur les salariés.
- **Amélioration de la qualité de vie au travail :** Certains salariés souhaitent en outre jouir d'une plus grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leur

[7]Shimon L . Tania Saba , Susan E .Randal S Schuler , la gestion des ressources humaines , P5.
[8] L. Cadin, gestion des ressources humaines, Dunod2007.
[9]Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines, P28.

entreprise. Un nombre croissant des employeurs comprennent qu'ils ont tout intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

- **Le respect du cadre juridique :**La GRH au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants, d'où la nécessité des gestionnaires de la RH de connaitre à fond les lois touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité au travail de même que les relations au travail et les droits de la personne.

1-4-3-Les objectifs à long terme :Parmi Les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la rentabilité et la compétitivité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroitre et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources le rendement et la capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leur activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

Section 2 : Les pratiques et les missions de la gestion des ressources humaines.

Le capital humain est au cœur de toute organisation, c'est donc l'un des principaux facteurs sur lesquels reposent la croissance mais aussi la pérennité de l'entreprise.
Aujourd'hui travailler dans les ressources humaines est une lourde tâche au quotidien, car elle exige de nombreuses pratiques et missions pour les responsables des services RH notamment sur plan fonctionnel.La GRH va œuvrer pour rendre la communication transversale fluide et sans à-coups. Il s'agira également de favoriser l'évolution des collaborateurs par le biais de la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le développement des compétences et la formation continue…toutes ses pratiques et missions de la gestion des ressources humaines feront l'objet de section.

2-1-les pratiques de la GRH :

Les pratiques du directeur des ressources humaines (DRH) s'élargissent, deviennent transversales et se positionnent au cœur des activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Ainsi le DRH doit aujourd'hui mettre en place un certains nombre de pratiques à l'instar du recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, la GPEC et la gestion des carrières.

2-1-1- le recrutement : Le recrutement est généralementdéfinit comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés. De telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles.

2-1-1-1-Les objectifs du recrutement :

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a et aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes[10].
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidat qualifiés.
- Rechercher des employés dont le profil selon le cas, ressemble à celui des employés de l'entreprise ou en diffère.
- Réduire les risques de départ hâtif des candidats'embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.

2-1-2- La formation : L'employé doit posséder des connaissances et des savoirs, savoir-faire et savoirs-être nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise et à son environnement, les professionnels de la fonction RH peuvent décider non seulement de faire appel à des compétences externes (recrutement), mais également d'assurer le développement des compétences internes par le biais de la formation professionnelle[11].

2-1-2-1-Les objectifs de la formation :

- **Pour l'employé**, les activités de formation visent à l'intégrer à l'organisation en lui permettant de maintenir ou d'améliorer son rendement au travail pour éventuellement accéder à des fonctions exigeant plus de responsabilités. La formation permet, en outre, aux travailleurs victimes de licenciements de se reconvertir, à ceux menacés par les évolutions techniques et d'en prévenir les conséquences et aux jeunes dépourvus de préparation de recevoir un apprentissage.
- **Pour l'employeur**, les activités de formation et d'apprentissage constituent un investissement dans ses ressources humaines. En améliorant la productivité de sa main d'œuvre, l'organisation favorise l'optimisation de ressources humaines mises à sa disposition, ce qui contribue à sa rentabilité à court et moyen terme. Pour

[10]Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines, P28.
[11] Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim Mazouli, Valérie NEVEU, gestion des ressources humaines, collection synthex, PEARSON édition p.137.

l'organisation, ces activités sont un outil de changement indispensable dans le contexte où le travail et les valeurs liés au travail changent rapidement. Elle doit recycler constamment son personnel et s'occuper des nouveaux venus qui sont en général plus scolarisés et mieux formés.

2-1-3- La rémunération : La compétition entre les organisations sur les plans nationaux et internationaux contraints l'entreprise à considéré la rémunération comme un moyen d'attirer des candidats qualifiés, de les maintenir à leur postes et de les motiver.

Autrement dit la rémunération inclue toutes les sommes liées à l'accomplissement d'un travail pour le bénéfice d'autrui, c'est-à-dire le salaire de base, les compléments de salaires (congés payés, prime d'ancienneté, gratifications, élément en nature…), les suppléments de salaires (mutuelle, prévoyance, chèques de transport, de vacance ou restaurant) et les éléments périphériques (intéressement, participation au bénéfice). Les critères de rémunération diffèrent en fonction des diplômes, l'ancienneté, l'expérience, les responsabilités et l'autonomie…

2-1-3-1-Les objectifs de la rémunération : Le seul objectif est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. Elle constitue un élément de motivation des salariés, qui permettent d'atteindre l'équilibre entre motivation, maîtrise et cohérence tout en tenant compte des nouvelles priorités en termes de stratégie.[12]

2-1-4-L'évaluation du rendement :C'est un processus qui consiste à évaluer et à documenter la qualité du travail d'un employé. Elle fait partie du système de gestion du rendement d'une entreprise. Habituellement, les employés et les gestionnaires procèdent à des vérifications tout au long de l'année[13].

2-1-4-1-Les objectifs de l'évaluation du rendement :

- Informer l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations.

[12]https://www.primeum.com/fr/blog/enjeux-et-objectifs-de-la-remuneration-variable
[13]https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/evaluation-de-rendement

- Informer le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui à la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales, déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés.
- Les évaluations du rendement indiquent clairement comment un employé doit se comporter pour atteindre de façon efficace les objectifs de l'organisation et les moyens pour y parvenir.

2-1-5-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil phare pour la réussite de l'entreprise. C'est une gestion anticipative est préventive des ressources humaines, en fonction de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Mais pour bien poser les choses et faire le bilan de votre entreprise, il est important de mettre en place quelques outils de gestion des ressources humaines nous citons, L'organigramme de l'entreprise, la fiche de poste, le Référentiel des compétences les entretiens (annuel d'évaluation, professionnels, individuels), formation…

2-1-5-1-Les modes d'entrée dans la GPEC : Les établissements peuvent poursuivre des objectifs différents. Dés lors, il n'existe pas de mode d'entrée unique dans la démarche GPEC, mais un mode d'entrée arrêté en fonction du but poursuivi. Th. Dominique et Ch. Sauret recensent cinq objectifs principaux qui peuvent être visés par une organisation[14] :

- Elle peut souhaiter déterminer une politique globale de l'emploi, il s'agira alors d'une entrée par le moyen terme ;
- Elle peut souhaiter déterminer une politique de l'emploi au niveau décentralisé ou local, il s'agira d'une entrée par l'unité ;
- Elle peur souhaiter développer une mobilité professionnelle, il s'agira d'une entrée par familles professionnelles ;
- Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité, il s'agira d'une entrée par les métiers prioritaires ;

[14]Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP, promotion 2007-2008, page 18.

- Elle peut vouloir adapter les compétences de l'organisation en fonction des investissements projetés et de leurs impacts sur l'organisation du travail, les effectifs, les métiers, les formations ; il s'agira d'une entrée par investissement.

Notons que ces différents objectifs et modes d'entrée ne s'opposent pas et peuvent être poursuivis concomitamment. Quoi qu'il en soit et quel que soit le mode d'entrée choisi, la méthodologie d'une démarche GPEC reste pour une grande partie identique.

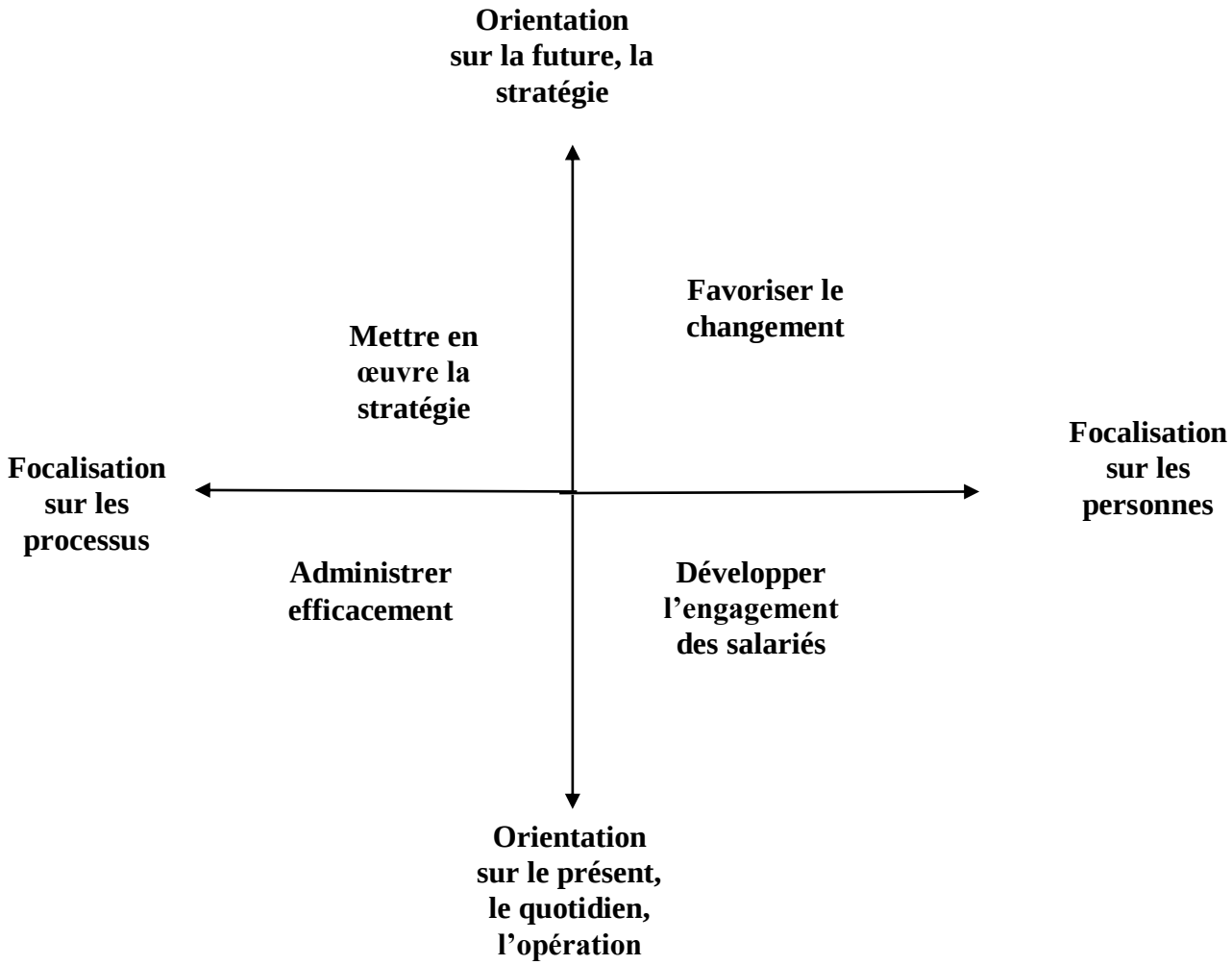
2-1-6- La gestion des carrières : Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit avoir la faculté d'adaptation de son personnel. La gestion de carrière, est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles. Pour ce faire, différents outils de management permettent de situer le salarié en termes de compétence et d'ambitions que nous allons voir dans la section suivante d'une manière plus détaillée.

2-1-6-1-les objectifs de la gestion de carrières professionnelles :

- **L'optimisation de la gestion des ressources humaines :** trouver la personne qu'il faut à la place qu'il faut au moment qu'il faut.
- **L'amélioration de la motivation du personnel :** l'employé est encouragé par les perspectives d'évolution qui se présentent à lui.
- **L'identification des besoins en formation :** L'évaluation de l'employé permet de détecter ses faiblesses et d'y remédier par un programme de formation par exemple ; La diminution des coûts de recrutement.
- **L'atteinte dumeilleur équilibre possible :** entre les besoins en hommesdes structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations personnelles.
- **La prévention, réalisation et coordination** : de l'évolution de la situation de chaque agent du personnel de l'entreprise.

2-2- Les missions de la gestion des ressources humaines: La fonction Ressources humaines à pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. Les missions de la fonction Ressources humaines peuvent sont illustrés sous forme du schéma suivant :

Figure N° 01 : les missions de la GRH



Source : Jean-Marie Peretti, Gestion Des Ressources Humaines, 12eme édition, Vuibert, 2010, page 30.

- **Administrer efficacement:** Depuis quelque années, les DRH Ont accru significativement leur efficacité et leurefficience administrative. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des services. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence etd'expertise s'est développé. C'est sous cet aspect que la fonctioncommence à exister et à être perçuedans l'entreprise:

✓ L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.

✓ L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.

- ✓ La préparation des commissions et des réunions.

- **Développer la motivation 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 et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute pour assurer le développement durable de l'organisation.

- **Favoriser le changement :**La réussite des actions de changement engagées par les organisationsdépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet desimpacts humains du changement. Pour être agent de changement, la DRHconsacre une part importante de son activité à encourager les comportementsnouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et detransformation et à assister la hiérarchie. La D.R.H. contribue ainsi à réduireles risques psychosociaux.Non seulement la DRH doit encourager les comportements nouveaux plusefficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation dessalariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégies...

- **Mettre en œuvre la stratégie :**Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation àatteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RHsupporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à ladéfinition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise de décision en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termites », des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.

Section 3 : La gestion des carrières et ses domaines d'intervention :

A notre époque les employés sont de plus en plus soucieux de maintenir une qualité de vie au travail, un équilibre vie professionnelle / vie privée et de se donner une vision de leur carrière. Qu'ils soient jeunesdiplômés, cadres, professionnels ou personnel qualifié, ils n'hésitent plus à quitter l'entreprisepour un employeur concurrent si les opportunités d'évolution de carrière y sont plus attrayantes.

Ainsi, la fidélisation de ses salariés devient pour l'entreprise une préoccupation majeure et d'actualité, alors même que le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. Une réponse efficace apportée à ce double objectif est demettre en place un plan de gestion des carrières. Cette dernière fera l'objet de cette présente section.

3-1- Emergence et évolution de la gestion descarrières :

Longtemps exprimée comme étant la conciliation entre les aspirations de carrière des employés et les occasions decarrièresoffertes par l'employeur, la gestion des carrières est une activité de GRH qui a vu le jour dans les années1970, a évolué tout au long et continue d'éprouver des transformations majeurs.

La carrièredéfinie comme une série d'ascensions verticales octroyées aux employés dans le but d'atteindre un meilleur statut, un revenu substantiel, plus de pouvoir et une sécurité d'emploi est chose du passé.Les changements sociodémographiques, les restructurations organisationnelles, les transformations sociales et économiques ont largement affecté le domaine de la gestion des ressources humaines dés les années 1980 et particulièrement le système de gestion des carrières.

Des études qui se sont penchés sur le phénomène ont annoncé que la gestion des carrières devenait de plus en plus une gestion individualisée, qui devait tenir compte entre autre du manque de possibilité de progression de carrière dans les organisations des particularités de la composition de la main d'œuvre dont le vieillissement, la féminisation et la diversité culturelle et des exigences du marché .

Depuis la fin des années 1990, les transformations individuelles et organisationnelles continuent de se simplifier entrainant une remise en question de la capacité des entreprises àgérer les carrières des employés.

Tableau N° 05 Comparaison entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade

	Carrière traditionnelle	**Carrière nomade**
Nature de la relation d'emploi	Sécurité d'emploi contre loyauté	Employabilité contre performance et flexibilité
Frontières de la carrière	Une ou deux organisations	De multiples organisations
Aptitudes et compétences professionnelles	Spécifiques à l'entreprise	Transférables d'une entreprise à l'autre
Critères de succès professionnel	Salaire, promotion	statut Sens intrinsèque du travail
Responsabilité de la gestion de carrière	L'organisation	L'individu
Formation	Programmes formels Sur le tas	par l'expérience
Critères d'avancement	Liés à l'âge	Liés à l'apprentissage

Source : Claude Jean-Pierre LÉVY-Leboyer LOUCHE Rolland RH, les apports de la psychologie du travail, MANAGEMENT DES ORGANISATIONS © Groupe Eyrolles, 2006 page 154.

3-2- Définitions : carrière, gestion des carrières et concepts liés :

La politique de gestion de carrière, mise en œuvre par la direction des ressources humaines, vise à faire évoluer les salariés au sein de l'entreprise, dans l'intérêt de l'entreprise et celui des collaborateurs. Cependant il est nécessaire de définir la notion de carrière et la gestion des carrières.

- **La carrière :** L'ensembledu cheminement professionnel et extra professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active[15].C'est Agirpour diriger son parcours professionnel dans ou hors une organisation spécifique, de façon a atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement ; compte tenu de ses aptitudes, de ses qualifications[16].
- **La gestion des carrières :** Se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des

[15]AISSI Ines, formes d'évolution de la gestion des carrières, 2017, université de Lille 1, école doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management, doctorat science de gestion, page 24.
[16] Jean –Marrie Peretti, dictionnaire des RESSOURCES HUMAINES, VUIBERT, 1999, page39.

attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelle et organisationnelle[17].

En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être définit simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu .Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne. Ces étapes varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations. Les cheminements de carrières ont une incidence sur les individus et les organisations, ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et leur bien-être.

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier des mouvements de main d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et des besoins de l'organisation[18]. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée à partir des évaluations formelles ou informelles du rendement de façon à repérer les employés les plus performants et les encourager à accéder à des postes comportant de plus grandes responsabilités en leur offrant des conditions propices à leur développement .

- **Concepts liés :**
  - ✓ **Une Activité / opération** : est une composante d'une tâche qui peut être observée ou mesurée, c'est la plus petite unité de travail qui représente un effort physique ou moral.
  - ✓ **Une tâche** : c'est un regroupement d'activités ou d'opérations, qui demande un effort physique ou moral pour atteindre un objectif.
  - ✓ **Un poste** : c'est un regroupement de tâches ou de responsabilités, qui requiert le service d'une même personne.
  - ✓ **Un emploi** : c'est un groupe de poste dont les tâches et les responsabilités se ressemblent au point qu'une seule analyse de poste suffit.
  - ✓ **Une profession** : représente un groupe d'emplois comportant des tâches semblables. Il exige une qualification des connaissances et des capacités semblables.

[17] Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines, 2002 p 350.
[18] Ibid. Page 350

3-3-L'importance de la gestion des carrières professionnelles : D'une manière non exhaustive nous avons choisi de présenterl'importance de la gestion des carrières sous forme d'un tableau.

Tableau N° 06 : l'importance de la gestion des carrières

Pour les individus	Pour l'organisation
• Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible. • Pouvoir développer leurs compétences • S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci. • Satisfaire leur besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leur responsabilité, de leur pouvoir) • Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	• Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. • Améliorer sa flexibilité. • Mettre en place une relève de qualité • Renforcer sa culture. • Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines, 2002 .Page 351.

3-4-Les acteurs de la gestion des carrières professionnelles :

Il ya cinq acteurs en matière de gestion, tout d'abord, la direction de l'entreprise qui détermine la stratégie de l'entreprise dans laquelle s'inscrit toute démarche de GPEC. Son rôle est avant tout informatif : elle doit expliquer à tous (salariés, managers, directeurs, actionnaires…) les enjeux économique, techniques et sociaux de l'employabilité des salariés. Ensuite la DRH, qui a un rôle d'amateur et de catalyseur : elle coordonne la démarche, propose et finalise les outils de gestion des carrièresetdes plans d'action. Les représentants du personnel ne doivent pas êtrenégligés, ils ont également un rôle à jouer puisqu'ils doivent à ce que la mise en œuvre de la GPEC se réalise dans l'intérêt des salariés et de l'entreprise. Les managers de proximité ont un rôle central puisqu'ils sont des acteurs de proximité, ce sont eux qui connaissent le mieux leurs collaborateurs et les plus aptes à détecter leurs potentiels.

3-5-La typologie des carrières : Il n'existe pas une seule et unique classification de la carrière. Il s'agit de découpages proposés par des experts du sujet ou des professionnels. En tant que responsable de RH doit proposer aux salariés des parcours qui leur correspondent en

fonction deleur (profils « âge, postes, qualifications… »), Domaine d'activité, le contexte de l'entreprise).Chaque entreprise doit cerner quels types de parcours-carrière offrir à ses salariés afin d'adopter la bonne approche.Les différents types decheminement decarrière :

- **Carrière linéaire :** Cheminement de carrière caractérisé par une série de mouvements verticaux, une progression hiérarchique et une ascension, permettant d'accroître son pouvoir de décision, d'action, ou son statut.
- **Carrière homéostatique :** Cheminement de carrière caractérisé par la permanence du salarié dans un même champ professionnel tout au long de sa carrière.
- **Carrière sialique :** Cheminement de carrière où la personne s'investit pour une période dans un champ d'occupation donné puis, de façon cyclique, procède à une réorientation professionnelle majeure dans un autre champ d'activité.
- **Carrière transitoire :** cheminement de carrière selon lequel le salarié occupe en permanence des postes transitoires.
- **Carrière étatiste :** Croisement entre la carrière homéostatique et linéaire.
- **Carrière éclatée :** Cheminement de carrière où la seule constante s'avère le changement.

3-6-La démarche liée à la gestion des carrières :La gestion de carrière est primordiale pour fluidifier l'adéquation emploi/ressources humaines au sein de l'entreprise. Elle consiste avant tout à suivre les salariés dans ses aspirations professionnelles (besoin de mobilité, formation, reconversion professionnelle…) au moyen de différents outils de management (entretien individuel, entretien annuel, bilan de compétence…).

La mise en œuvre du processus de carrière se compose d'une part à déceler les problèmes particuliers de carrières et d'autres part àimplanter des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à mieux évoluer dans leur carrières.

3-6-1-Prévision de la disponibilité RH :

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle.
- son rendement.
- sa formation et ses qualifications.
- ses champs d'expertise.

- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière.

3-6-1-1-L'Analyse du besoin du poste :

Permet de déterminer les qualifications et les aptitudes ainsi que les profils de compétences que les candidats aux différents postes doivent posséder. Le besoin de recruter se manifeste dés lors qu'un poste n'est pas pourvu. Ce besoin peut être ponctuel (lié au départ d'un salarié en congé maladie ou maternité, par exemple) ou définitif, (remplacement d'un salarié démissionnaire, création de poste …). La démarche de recrutement s'appuie sur une étude des besoins en volume et en type de compétences impliquant la coopération de l'ensemble des acteurs concernés dans une logique de réalisation d'un objectif collectif[19].

C'est un processus qui permet de constater par l'observation et par l'étude, afin de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. Cette étape à pour objet de :

- **L'élargissement des postes :** vise à rendre le travail plus varié et plus intéressant.
- **La rotation de poste :** consiste à déplacer un employé d'un poste à un autre, pour lui donner l'occasion d'accomplir une plus grande variété de tâches également devenir polyvalent.
- **L'enrichissement de poste :** L'ajout des tâches au travail des employés, pour leur permettre d'assumer plus de responsabilités.
- **Le Classement des postes :** Dans une échelle de qualification et de salaire.
- **La réorganisation des postes :** par une amélioration (élargissement et enrichissement).

3-6-1-1-1-Les méthodes de l'analyse de poste :

Les méthodes d'analyse de postes sont nombreuses, les entreprises utilisent pour cela les techniques suivantes :

- Le questionnaire (ouvert ou fermé) ; interroger une personne avec un guide d'entretien
- Le journal de bord ; établir un inventaire par écrit de ses activités.
- L'entrevue ; organisée des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste en échangeant des idées par la suite ils recueilleront un certain nombre d'information

[19] Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, gestion des ressources humaines collection synthex PEARSON Education, page 61.

- L'observation ; essayer d'observer le titulaire expérimenté on essayant de ne pas les perturber pour déceler les erreurs fréquentes et les difficultés rencontrées au travail
- L'essai personnel ; une sorte d'apprentissage en situation sur le tas.

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi, en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). Deux types d'écarts peuvent être réalisés dans le cadre de cette analyse :

- **Ecart quantitatif** on est en présence d'un écart quantitatif ;

✓ Lorsque nous constatons un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste (sous- effectif).
✓ Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler (sureffectif).

- **Ecart qualitatif** On est en présence d'un écart qualificatif ;

✓ Lorsque nous constatons que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir (sous-qualification).
✓ Lorsque le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir alors dans ce cas nous parlons de (Surqualification).

3-6-2-Planification des actions liées à la RH :

Lorsque le type de l'écart est établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté ;

- Si le type d'écart est quantitatif à caractère sous- effectif il faut envisager des programmes de recrutement en interne et/ou en externe.
- Sille type d'écart est quantitatif à caractère (sur-effectif), il faut mettre en place une démarche de licenciement, suppressions de poste, diminution des heures de travail (travail partiel)...

- Si le type d'écart est qualitatif à caractère (sous- qualification), il faut envisager uneévaluation et une restructuration de la performance, apprentissage, formation et perfectionnement ...
- Si le type d'écart est qualitatif (surqualification) une promotion ou une mobilité verticale peut être envisagé.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs visés. Qu'il s'agisse de recrutement interne/ ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'assurer un suivi précis.

3-6-2-1- Recrutement : Le recrutement est définicomme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Cependant le recrutement doit également aux divers besoins des candidats. En d'autres mots, le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer les individus qualifiés, il vise également à les garder dans l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés[20].

3-6-2-1-1-Les étapes du recrutement :

3-6-2-1-1-1-La détermination du profil du candidat : Une fois la nature du besoin identifiée, il est possible de s'appuyer sur la définition du poste pour établir une sorte de « portrait robot » du candidat. il s'agit en fait de déduire de la l'analyse du poste l'ensemble des qualités nécessaires (intellectuelles, morales, physiques...) pour l'occuper et donc les profil du candidat idéal (formation, expérience, mobilité géographique) à ce stade du recrutement, le recruteur doit également choisir le type de relation qu'il cherche à entretenir avec le futur employé (il peut s'agir d'un contrat à courte durée CDD ou d'un contrat à durée indéterminée CDI).

3-6-2-1-1-2-La recherche des candidatures : Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) si il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.

[20]Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal Schuler, la gestion des ressources humaines, page 62.

Pour combler les postes vacants à partir des candidatures identifiées à l'interne plusieurs sources et techniques sont à la disposition de l'entreprise pour mener à bien cette activité[21].

- **Sources et techniques du recrutement interne :**

  D'une manière non exhaustive nous avons choisis d'énumérer les sources et les techniques du recrutement interne sous forme du tableau ci-dessous :

Tableau N°07 : Sources et techniques du recrutement interne

Sources et techniques du recrutement interne :	
Les sources du recrutement interne	**Les techniques du recrutement interne**
Promotion : est le fait d'être affecter à un poste dont le statut hiérarchique et le salaire sont plus élevés. . Les employés sont souvent mieux préparés à occuper des postes plus élevés que des employés prévenant de l'extérieur.	**L'affichage des postes :** autrefois, l'affichage des postes se faisait sur des tableaux prévus à cet effet, Aujourd'hui l'entrepriseestdotée d'intranet, des sites internet destinés à l'usage interne.
La mutation ou le transfert :consiste à muter certains employés sans leur accorder de promotion. permet d'acquérir l'expérience pour une éventuelle promotion.	**La cooptation directe :** peut reposer quant à la technique de bouche à l'oreille, ou des postes peuvent être énoncés lors des réunions.
La rotation des postes : la rotation des postes est habituellement temporaire.	
Le réembauchage et le rappel : représente une source de recrutement à la frontière entre les sources interne et externe. la personne rappelée n'appartient plus à l'organisation mais elle possède toutes les caractéristiques de candidatures internes.	

Source : réalisé par nos soins.

- **Sources et techniques du recrutement externe :**

D'une manière non exhaustive nous avons choisis d'énumérer les sources et les techniques du recrutement externe sous forme du tableau ci-dessous :

[21] Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, gestion des ressources humaines collection synthex PEARSON Education . Page 63 .

Tableau N°08: Sources et techniques du recrutementexterne

<table>
<tr><th colspan="2">Les sources et techniques du recrutement externe</th></tr>
<tr><th>Les sources du recrutement externe</th><th>Les techniques du recrutement externe</th></tr>
<tr><td>Les centres d'emploi gouvernementaux : Les ministères de l'emploi fédéral provincial mettent des services de placement à la disposition des employeurs et des demandeurs d'emplois.</td><td rowspan="4">Internet :
Les entreprises peuvent recevoir des candidatures du monde entier et retenir rapidement celle qui répond aux exigences de l'emploi. Cette méthode de recrutement devient de plus en plus incontournable.(Medias, Journaux et presse, Affichage et annonces).</td></tr>
<tr><td>Les agences privées de placement : facilitent la tâche des employeurs en mettant à leur disposition les ressources dont ils ont besoins et les assistent à identifier les candidats qui sont en mesure d'occuper les postes vacants à temps plein.</td></tr>
<tr><td>Les agences de placement temporaire :Ces agences recrutent plutôt une clientèle à la recherche de postes temporaire ou à temps partiel.</td></tr>
<tr><td>Les institutions d'enseignements : Les entreprises peuvent recruter des stagiaires ou des apprentis afin d'assurer la relève de leur gestionnaires au niveau descollèges, des universités ainsi que des institutions d'enseignements techniques et professionnels.</td></tr>
</table>

Source : réalisé par nos soins.

3-6-2-1-1-3-La sélection des candidatures : La collecte des informations nécessaires aux décisions en matière de sélection s'effectue en plusieurs étapes :

- **La pré-sélection** :Le formulaire de demande d'emploi et de curriculum vitae représente la source première de collecte des renseignements sur le candidat. Ces renseignements concernent la situation actuelle du candidat de même que les principaux évènements qui témoignent de son évolution professionnelle.

- **La vérification des références** : Les renseignements à vérifier en priorité sont les données objectives telles que les dates, les diplômes ou les responsabilités décrites dans le formulaire.
- **L'entrevue de sélection** :L'entrevue de sélection est une rencontre structurée entre le candidat et un interviewer dans le but d'échanger des informations, d'établir les caractéristiques et les compétences du candidat si elles sont conformes aux exigences du poste offert et de vérifier si ce poste offert convient aux aspirations du candidat.

Il doit aussi décrire le poste, ses exigences, les difficultés et les différents objectifs de l'organisation le plus objectivement possible, afin de permettre au candidat de se faire une juste idée de l'emploi àpromouvoir.

- **Les tests psychométriques :** Certaines entreprises utilisent des tests psychométriques visant à mesurer des aspects du candidat comme ses intérêts, ses aspirations, ses habilités ou ses connaissances. Le but d'une évaluation psychométrique est donc de mieux comprendre les aptitudes fondamentales d'une personne comme la personnalité, les motivations, le raisonnement ou bien l'intelligence émotionnelle ou encore d'autres capacités cognitives et comportementales.

3-6-2-1-1-4-L'Offre d'emploi : Le candidat est choisi. Il s'agit maintenant de lui présenter l'offre d'emploi de façon formelle, par écrit si la situation n'est pas urgente. L'offre doit comprendre le titre de l'emploi, le salaire et les autres formes de rémunérations, les conditions de travail et le délai accordé pour la réponse. Il faut s'assurer que le candidat comprend exactement la proposition afin d'éviter toute ambiguïté à l' avenir.

3-6-2-1-1-5-La Prise en charge du nouvel recru: La qualité de l'accueil est importante car elle facilite les premiers contacts et permet l'intégration culturelle dans l'organisation; elle doit répondre aux problèmes quotidiens du démarrage, tout en s'informant sur les pratiques générales et autres règles de fonctionnement; elle doit permettre d'adapter peu à peu les rôles attendus de la part du recruté, en ajustant ses performances et en l'aidant à développer son potentiel. Pour ce faire, les moyens sont nombreux:

- Accueil par le responsable, visite guidée de l'entreprise et des divers départements.
- Parrainage et cheminement dans les différents services à l'occasion de réunions, de formation ou de missions ponctuelles.
- Entretiens réguliers et suivi.

3-6-2-2-La formation :Véritable investissement, la formation du personnel permet aux entreprises d'accroître la compétence et la productivité de leur main-d'œuvre, tout en renforçant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

3-6-2-3-La mobilité : Caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est un changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. D'une autre façon, le terme mobilité englobe toutes les possibilités de changement de poste, il peut s'agir d'une mobilité géographique par le biais de mutation ou d'une mobilité fonctionnelle par le changement de domaine d'activité, nous distinguons plusieurs types de mobilités :

- **Mobilité horizontale :** Permet de reproduire l'expérience sur un même type de poste, elle permet en changeant de contexte d'enrichir son parcours. C'est en se réengageant sur des fonctions déjà occupées qu'on améliore, maitrise sa performance et sa capacité de transmission. C'est le changement de poste de travail sans changement de niveau hiérarchique.Le salarié change de poste de travail, pour exercer le même type de fonction ou d'emploi, à un niveau hiérarchique équivalent, mais dans un autre service. On parle dans ce cas de mobilité fonctionnelle.
- **Mobilité verticale :**Offre une montée en responsabilité depuis un poste solidairement occupés.Le salarié accède à un poste de travail de niveau hiérarchique supérieur, ce qui implique alors une qualification et des compétences plus importantes. On parle dans ce cas d'une promotion qui s'accompagne en général d'une augmentation de la rémunération.
- **Mobilité transversale :**Regroupe tous les changements de ligne métier. Il s'agit d'un changement de poste de travail ou de fonctions ou d'un niveau hiérarchique identique.
- **Mobilité siège terrain** :Approfondissement ou mise en pratique concrète d'une expertise, prise de recul ou saut dans l'action, cette mobilité permet de moduler son apport en fonction de sa situation personnelle, son besoin du moment et son plan d'évolution.
- **Mobilité fonctionnelle :**Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences.
- **Mobilité géographique :**Changement de postes de travail à l'intérieur de l'entreprise elle s'agit d'une mutation c'est-à-dire que le salarié change de lieu de travail. Il faut

noter que la mobilité géographique peut se combiner avec une mobilité verticale (le salarié est muté et accède à une fonction supérieure) ou avec une mobilité horizontale (le salarié est muté et continue à exercer le même type de fonction).

3-6-2-4-La promotion : Se définit comme la nomination, l'accession d'une personne à un grade, à une position ou encore à une position hiérarchique plus importante. La conséquence pour le salarié est que son contrat de travail va être modifié, son accord est alors obligatoire. Seul l'employeur peut faire le choix de proposer une promotion.

3-6-2-5- La fidélisation du personnel : Dans la démarche du monde du travail, on peut définir la fidélisation comme une démarche volontaire et délibérée d'une organisation, de mettre en place un environnement et des pratiques culturelles qui favorisent et maintiennent de façon durable et constante l'attachement de ses salariés. La fidélisation est un combat de tous les jours peur se faire via divers moyens à savoir :

3-6-2-5-1-La rémunération : La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance surtout si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important. La rémunération présente plusieurs parmi eux nous citons :

- Attraction et recrutement des candidats répondant aux besoins de l'organisation.
- Reconnaissance envers les employés en leur versant une rétribution juste.
- Respect de l'équité interne.
- Etre compétitif par rapport au marché.

3-6-2-6-les modalités de départ : Les causes de départ sont diverses[22] :

- **La démission** : Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaitre à l'employeur sa décision de résilier le contrat. Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement, il n'est pas nécessaire de respecter des règles de formes sauf des dispositions particulières des conventions collectives. La

[22] Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, Vuibert 12eme édition, 2010 .Pages 256-262.

connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en GRH.

- **La mise en retraite :** La mise à la retraite par l'employeur constitue un mode de rupture spécifique si les conditions légales sont remplies.
- **Le départ volontaire à la retraire :** Le départ à la retraite voulu par le salarié est possible. Le salarié qui entend quitter l'entreprise pour prendre sa retraite doit notifier sa décision et respecter un préavis.
- **Le licenciement non économique** : Lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail, il pratique un licenciement. Le caractère de la faute commise par l'une ou l'autre partie est laissé aux acteurs de l'organisation de la déterminée, dans chaque cas particulier, compte tenu des circonstances de fait si celle-ci est suffisamment grave pour justifier la rupture immédiate, sans préavis. Sont considérées comme fautes graves du salarié : absences répétées, non autorisés ou injustices aux formalités de pointage, la négligence dans l'accomplissement des taches. Dans le cadre le licenciement pour un motif autre qu'une faute grave ou lourde le salarié à droit à un délai de congé dont la durée varie en fonction de l'ancienneté.
- **Le licenciement économique :** Au regard de la procédure applicable, plusieurs catégories de licenciement économiques peuvent être distinguées. Les formalités à accomplir varient en fonction du nombre de salariés concernés et tous les salarié bénéficient d'un dispositif de reclassement.Le licenciement économique peut résulter d'une suppression ou d'une transformation d'emploi ou d'une modification substantielle du contrat de travail.
- **La rupture conventionnelle :**Une procédure qui permet au salarié en CDI et à l'employeur de s'accorder sur la fin du contrat de travail.
- **Les indemnités de rupture :**La rupture conventionnelle permet au salarié en CDI et à son employeur de s'accorder sur la fin du contrat de travail. Le salarié touchera une indemnité et pourra bénéficier des allocations chômage s'il remplit les conditions d'attribution. Cette procédure se fait en dehors des procédures habituelles de démission et de licenciement. Ces dernières sont initiées par l'une ou l'autre des parties : le salarié décide de démissionner ou l'employeur initie un licenciement. A l'inverse, la rupture conventionnelle implique le consentement mutuel : tous deux s'accordent sur les modalités de la fin du contrat.

3-7-Les outils de la gestion des carrières :

Pour faire évoluer les salariés et développer leur potentiel, les entreprises font appel à des outils diversliés au suivi individualisé permettant la détection et l'évaluation des compétences, préparation aux postes supérieurs et une meilleure visibilité sur les possibilités d'avancement. Nous citons essentiellement :

3-7-1-Le assessment center : Il s'agit d'un centre d'évaluation, une session d'un ou deux jours pendant lesquels les salariés seront amenés à passés des tests individuels, en binôme ou collectifs. Ce tests permettent aux gestionnaires de la RH qui circulent dans un milieu professionnel, d'évaluer leurs aptitudes, leurs compétences individuelles, leurs capacités à interagir avec les autres, à réfléchir, à résister au stress, à prendre des initiatives et à l'écoute afin de détecter les potentiels et les compétences à développer.

3-7-2-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC) : Est un outil d'aide indispensable, ayant pour finalité d'assurer un suivi individualisé et cohérent de chaque salarié au sein de l'entreprise, d'obtenir d'une véritable lisibilité sur les parcours professionnel et ses perspectives de mobilité.

3-7-3-Les tableaux de bord : Outil clé de pilotage présente sous forme de graphiques lisible et synthétique une série d'indicateurs stratégiques, à pour vocation d'assurer le suivi sur le long terme des performances d'anticiper, les évolutions prévisibles, les poste vacant .Ils peuvent contenir des informations très diversifiées (structuration des emplois, effectif rémunéré sur poste, absentéisme, effectif rémunéré total, effectif disponible c'est-à-dire effectif total diminué de l'absentéisme) permettant de visualiser une série de données stratégiques. Si ces tableaux de n'expliquent rien, ils permettent tout de même une évaluation qui doit susciter des réactions et des réflexions[23].

3-7-4-Les fiches de poste : La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel. Elle n'est ni une fiche d'emploi ni un profil

[23]Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP, promotion 2007-2008, page23.

de poste. Le poste est décrit tel qu'il est tenu en fonction de la mission confiée. La rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale[24].

La fiche de poste contient plusieurs atouts à savoir[25] :

- **Un outil de communication** ; elle est l'occasion. Pour chaque agent d'un dialogue avec son supérieur hiérarchique direct et réciproquement.
- **Un outil de clarification** ; Elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la clarification du mode d'organisation nécessaire pour une meilleur déclinaison des missions du service.
- **Un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs** ; parler ensemble du travail, à partir du cadre qu'est la fiche de poste, permet de faire un bilan de l'activité, de voir apparaitre des difficultés et de définir des objectifs.

3-7-5-Le plan de succession : Un plan de succession ou de transition, c'est anticiper le remplacement des fonctions clés et pallier la pénurie des talents, en alignant les ressources par rapport aux exigences du travail. Un plan de succession doit être construit et conduit dans la sérénité, la transparence, avec un processus clair, précis, pragmatique et facile à suivre[26].

3-7-5-1-La démarche de mise en place d'un plan de succession :

Les sept étapes sont, la création d'un comité stratégique, définition et annonce du plan, l'audit, développement du plan, et enfin le suivi :

- **Création du comité stratégique :** La création de ce comité est réalisé avec des collaborateurs internes (chef de service RH, collaborateur avec un savoir faire spécifique, etc.) et des intervenants externes à l'organisation (expert comptable, avocat…). Une synergie proactive, visionnaire et engagée soit se mettre en place pour permettre de pérenniser son savoir-faire, transmettre son expertise et accroisse sa rentabilité.

- **Définition et annonce du plan de succession :** Cette étape ce fait en dans un premier temps en formalisant le plan de succession c'est à dire ; le calendrier, les missions de chacun, les ressources, les moyens, etc. Dans un second temps annoncer le plan de

[24]Christine SCHMEL TZ-OSCABY, Guide pratique de l'élaboration de la fiche de poste,
[25]Christine SCHMEL TZ-OSCABY, Guide pratique de l'élaboration de la fiche de postepage 5.
[26]Académie Caen, Education nationale enseignement supérieur recherche, page5.

succession aux collaborateurs, aux instances représentatives du personnel en priorité.Enfin informer et rassurer les collaborateurs tout au long du processus.

- **L'audit :**

✓ Mise en place de la plateforme collaborative et du projet accessible par tout le comité stratégique.

✓ Réaliser un état des lieux de l'entreprise, de son marché et de son environnement.

✓ Réaliser une cartographie des postes clés et des compétences qui y sont rattachées.

✓ Construire le diagramme comportant trois axes ; un axe économique (résultat, investissement, développement…), un axe social (stratégie structurelle, organisationnelle, RH..) et un axe culturel (culture d'entreprise, valeurs humaines…).

- **Développement du plan de succession :**Recherche des candidats correspondants du profil validé par le comité stratégique. Cette étape ce réalise en suivant un processus de recrutement.
- **Le suivi :** Suite à la prise de fonction du candidat, des points réguliers sont faits sur les critères préétablis lors de l'audit initial. L'organisation intervient si le besoin s'en fait ressentir sur simple demande.

3-7-6-Les grilles de salaires : Outil utilisé pour attribuer les salaires de chaque employé, il prend forme d'un tableau renseignant la rémunération de l'ensemble des métiers d'une structure. C'est un document, simple et pertinent, établissant de la façon la plus équitable possible, en fonction du poste occupé, des compétences détenues et de l'ancienneté.

3-7-7-Les systèmes de notations : C'est un système d'évaluation basé sur la notation, cette évaluation doit reposer sur des critères préétablis, des objectifs précis et adaptés présentant un lien directe est nécessaire avec l'emploi occupé.

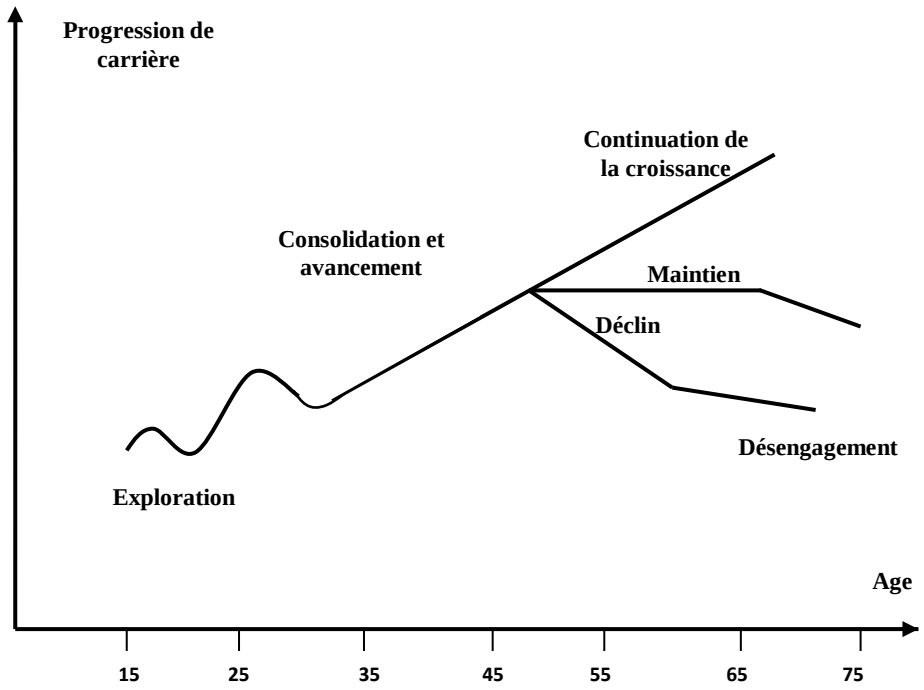
3-7-8-L'évaluation à 360° dégrée : Elle comporte une auto-évaluation effectuée par le salarié et une évaluation fournie par son entourage professionnel. Il s'agit donc d'une appréciation multi-sources, faisant appel à des participants en interne ou en externe ce qui permet d'avoir des résultats plus objectifs. En pratique cette méthode est plus utilisée pour le personnel clé à potentiel, afin de déterminer sa capacité à évoluer et à prendre des responsabilités encore plus grande.

3-8-Les étapes du développement d'une carrière :

Le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes. Les étapes du déroulement d'une carrière sont constituées d'une suite d'événementsprévisibles, qu'une personne est

appelée àvivre au cours de sa vie, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. La connaissance des étapes du déroulement de carrière peut aider les personnes et les organisations à comprendre les problèmes et les événementsspécifiques qui se présentent au fil des ans. Nous examinerons brièvement cinq étapes de la progression d'une carrière[27].

Figure N° 02 : Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de hall



Source : Adapté de, Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal Schuler, la gestion des ressources humaines page 357.

Etape 1 : La préparation au marché du travail. Cette premièreétape s'étend de la naissanceà l'âge d'environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer. L'image associé à une profession donnée prend forme progressivement au cours de l'enfance, l'adolescence, et au début de l'âge adulte.

Etape 2 : L'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxièmeétape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression « choc de la réalité ». Ce choc résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes, par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et recouvre, une fois arrivés sur le marché du travail, que les

[27]Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal Schuler, la gestion des ressources humaines. Pages 357,358.

postes d'entrée dans les organisations ne sont pas particulièrement stimulantes. Cette étape survient habituellement entre 18 et 25 ans.

Etape 3 : Lacarrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue le cœur de cette étape. Qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité choisi. Les personnes ont généralement entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape.

Etape 4 : La carrière à mi-chemin. Cette étape se situe généralement entre l'âge de 40 et 55 ans. Elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âgemûr. Les personnes réévaluent le mode de vie qui a caractérisé leurscarrières. Jusque-là elles peuvent opter pour un nouveau mode de vie qui soit en accord avec le précédentou, au contraire, complètementdifférent. C'est différent. C'estégalement au cours de cette étape que ses personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir. Le plafonnement de carrière et des compétencesinsuffisantes Sont des problèmescaractéristiques de cette étape.

Etape 5 : La fin de carrière, cette dernièreétape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel. Alors qued'autresdécident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

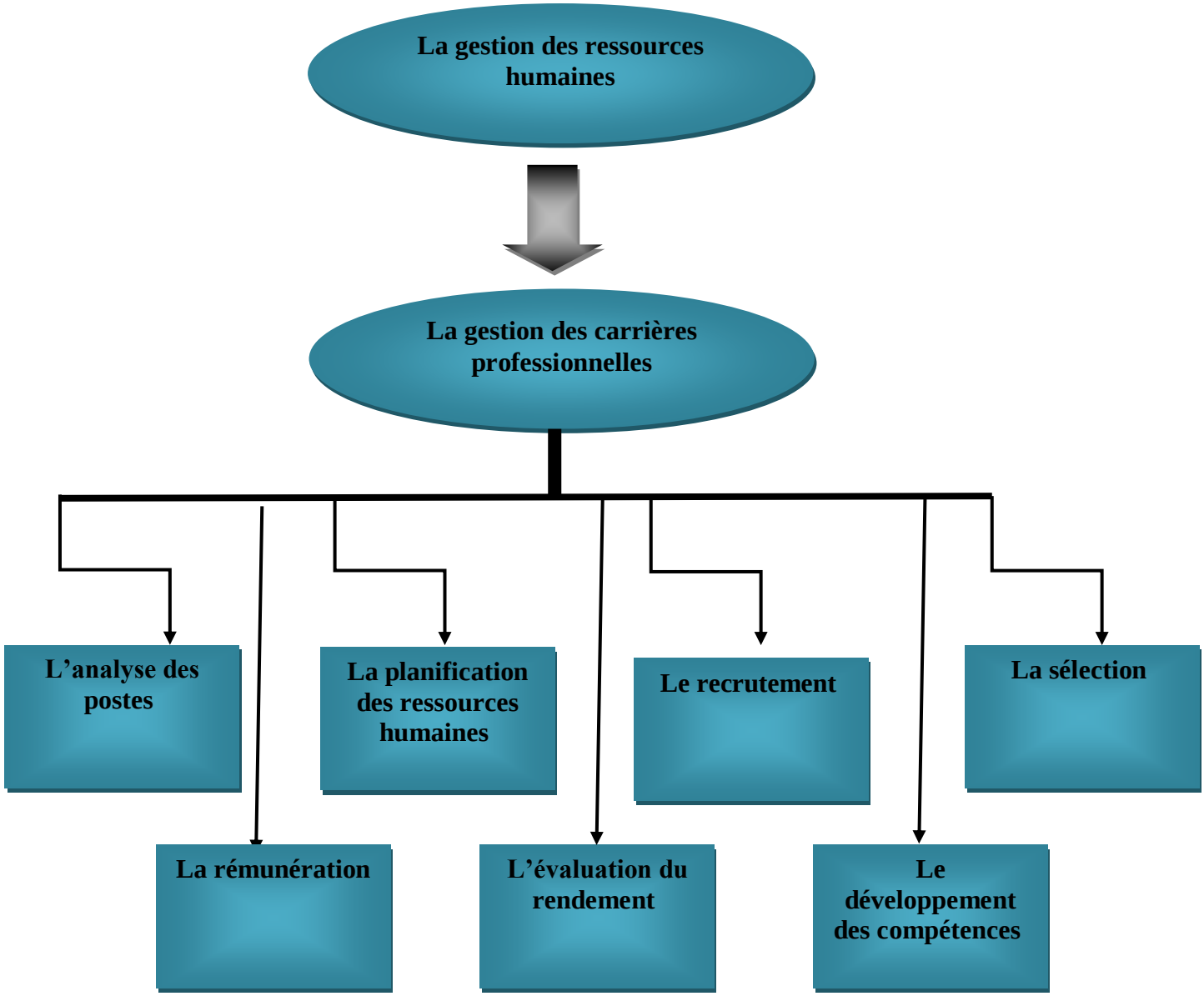
3-9-La gestion des carrières professionnelles : mission de la RH.

Longtemps perçu comme une dimension implicite de la politique de retribution et intégré en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, la gestion de carrière aujourd'hui occupe une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d'autres pratiques de la GRH[28] .

D'une manière non exhaustive nous avons synthétisé le lien existant entre les pratiques de la GRH et celles de la gestion des carrières professionnelles sous forme de la figure suivante :

[28] Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, Vuibert, 12 Emme Edition 2010.pages, 30, 31.

Figure N°03 : La gestion des carrières : Mission de la RH.



Source : réalisé par nos soins.

- **L'analyse des postes :** L'analyse des postes sert 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 pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuperun poste plus stimulant.

- **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 RH, ces exigences en terme qualitatif et quantitatif et de ses prévisions quant aux ressources nécessaire pour combler ces besoins.

Pour les organisations il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérentes, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne. Par ailleurs la gestion des carrières assurera la planification de la relèveet le respect des lois en matière d'équité.

- **Le recrutement :** Lorsqu'il s'agit des postes àcombler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidatsinternes ne répondent pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, 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 le cas d'une politique promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leurcandidature. Dans le 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'accroitre leur mobilité.
- **La rémunération :**La rémunération croit avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or les organisation qui sont aux prises avec des structures, plus aplaties et une philosophie et de gestion de type organique, devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à horizontale.
- **L'évaluation du rendement :**Un des aspects de la gestion et carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solide fiable, de façon à mener une gestion des carrières intelligentes. L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de

renforcement. La séance d'évaluation fournit au superviseur et à l'employé l'occasion de discuter des buts et du plan de carrière à long terme de ce dernier. Le superviseur peut à partir du rendement passé de l'employé, lui suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme pour que celui-ci puisse atteindre ses objectifs à long terme.

- **Le développement des compétences** : Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Nous nous étalerons davantage dans le deuxième chapitre.

Pour mener à bien ses différentes activités citées ci-dessus le responsable de la gestion des carrières, doit impérativement posséder un profil comportant un ensemble des traits marquants, qui définie les exigences afin d'exercer la fonction et remplir les différentes tâches associées ;

En premier lieu les diplômes requis qui comprennent les parcours professionnels :

- La Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en ressources humaines ou droit avec spécialisation RH
- La Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en psychologie, sociologie ou sciences sociales
- L'École de commerce
- L'IEP (institut d'études politiques)
- Formation de niveau Bac +4/5 technique en rapport avec le secteur d'activité de l'organisation.

De plus de la possession des diplômes cités ci-dessus, néanmoins une durée d'expérience (minimum de cinq ans) est exigée pour occuper le poste de responsable de la gestion des carrières, idéalement dans le développement (recrutement, formation). Cependant il peut être occupé par un cadre ayant exercé une fonction opérationnelle (finance, comptabilité, commercial, communication...).

En second lieu le responsable de gestion des carrières doit détenir un bagage en matière de compétence et d'aptitudes :

- **Compétences techniques :**

- ✓ Bonne connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise : le responsable de la gestion des carrières doit connaître parfaitement les différents métiers de l'entreprise et les interactions existant entre les départements.
- ✓ Maîtrise des différentes techniques d'entretien d'évaluation : en ce sens il est proche du responsable recrutement, à la différence qu'il recrute en interne.
- ✓ Bonnes connaissances juridiques (droit social, convention collective...) notamment par rapport aux licenciements et reclassements de certains salariés.
- ✓ Connaissance des différentes possibilités liées aux systèmes de rémunération de l'entreprise : intéressement, participation, primes spéciales...
- ✓ Culture technique correspondant au secteur dans lequel il évolue, dans un souci de crédibilité aussi bien vis-à-vis des candidats que des opérationnels pour lesquels il recrute.
- ✓ Pratique des outils de gestion, système d'information de la ressource humaine (SIRH) et de sourcing des candidatures (Internet, base de données, etc.).
- ✓ Maîtrise de l'anglais, la mobilité se faisant souvent aussi au niveau international.
- ✓ Solide culture RH pour dialoguer avec les partenaires RH internes et externes.
- ✓ Vision stratégique et sens de l'anticipation : savoir se projeter à moyen terme sur les évolutions réglementaires et métier.

Aptitudes professionnelles :

- ✓ Diplomatie, notamment pour les réponses négatives aux candidats internes. Contrairement au responsable du recrutement, il est en contact toute l'année avec des candidats potentiels. Il doit donc justifier ses décisions avec tact et objectivité
- ✓ Empathie et qualités de communication, pour dialoguer efficacement avec l'ensemble des salariés de l'entreprise, et présenter les opportunités d'évolution interne sous un angle favorable
- ✓ Ouverture d'esprit et curiosité intellectuelle : il doit s'intéresser à l'ensemble des métiers présents dans son entreprise et être à même de comprendre les différentes micro-cultures qui la composent
- ✓ Psychologie, pour comprendre les aspirations des salariés et évaluer, au regard de leur motivation, leur potentiel au sein d'un nouveau poste

- ✓ Pragmatisme, pour ancrer dans la réalité les aspirations des salariés face aux besoins des managers de l'entreprise
- ✓ Réactivité et force de proposition pour favoriser les évolutions internes pertinentes bénéficiant aux deux parties.

Conclusion au chapitre 1 :

Dans ce chapitre nous avons démontré que d'année en année, la gestion des ressources humaines a évolué d'une manière intéressante et qu'elle n'est plus un simple outil mais une vrai branche de l'entreprise qui à une place importante au même titre des autres départements voire même plus. Cette évolution a permis de changer la perception de l'homme d'une vision « charge » à une vision « capital » (richesse).

L'atteinte des objectifs opérationnels de toute organisation repose sur une saine gestion de ses ressources humaines. Dans la GRH (matérielles, financières et humaines) d'une organisation, c'est celle du capital humain qui pose aux gestionnaires les plus grands défis. Tous les moyens doivent donc être mis en œuvre pour en arriver à attirer, développer et conserver une main-d'œuvre qualifiée et motivée. Le développement de carrière fait partie de ces mesures. La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines permettant d'ajuster les capacités de travail aux besoins en effectifs et compétences de l'entreprise. Elle est aussi un instrument privilégié de fidélisation et de motivation de l'ensemble des salariés en lui offrant la possibilité d'évolution durant leur parcours professionnel (promotion, mobilité).

En effet, pour qu'une entreprise soit compétitive, son service de ressources humaines doit établir une gestion optimisée des carrières de ses collaborateurs. Ces derniers aspirent à une évolution professionnelle et à une augmentation de leurs savoir-faire. Le challenge à relever pour les RH réside dans l'équilibre à obtenir entre les besoins business de la société, lespotentiels existants en interne et les aspirations des salariés. Pour innover et optimiser une gestion de carrière, le défi à réaliser consiste àfidéliser ses collaborateurset à s'appuyer surleurs compétences.

Introduction au chapitre II :

Les phénomènes de la mondialisation et du développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC), en tant qu'inducteurs d'un mouvement de dépréciation généralisé des organisations et de leurs modes de gestion, incitent à la création de nouveaux modes de gestion, pour ainsi mieux comprendre et agir.

L'organisation du travail a connu des mutations importantes, du fait des évolutions des marchés économiques. Aujourd'hui, le patronat souhaite responsabiliser les salariés et les intégrer à la performance de l'entreprise ; la volonté des organisations est de renoncer à la logique de poste pour parvenir à la logique compétence. Pour que cette dernière soit complètement introduite dans les organisations, il est indispensable qu'elles se dotent d'outils cohérents et de pratiques de gestion des carrières ; en outre, il faudra établir une classification des emplois pour valoriser les compétences individuelles. Ainsi, les systèmes de classification des emplois ont connu d'importantes évolutions pour permettre l'introduction de la logique compétence à travers l'analyse du travail.

C'est dans ce cycle de vie des compétences que la gestion des carrières prend toute sa signification et sa valeur ajoutée. Le « capital-compétence » est un actif fragile qui perd de sa valeur avec le temps.De ce fait une compétence est une construction dynamique en interaction avec les pratiques de la gestion des carrières, tout en assurant la maintenance de son développement qui permettra de s'ajuster aux demandes continues au milieu du travail.

Ce deuxième chapitre comportera trois sections dont la première sera consacrée au cheminement évolutif qu'a connu lacompétence, où nous proposerons des définitions rapportés de diverses sources ainsi que les objectifs de celle-ci. Une deuxième section aura pour objet de présenter les outils et la démarche de la gestion des compétences. Enfin la troisième section portera sur un essai de mise en avant du lien existant entre le développement des compétences et la gestion des carrières.

Section 01 : La notion de compétence : Emergence, évolution, définitions et objectifs.

Les progrès technologiques rapides des dernières années (des transports autonomes à l'intelligence artificielle en passant par les robotiques avancées et l'apprentissage automatique), ont transformé les modes de travail et les qualifications requises. Provoquant la disparition de certains métiers, tandis que d'autres qui n'existent pas encore aujourd'hui deviendront omniprésents. La gestion des compétences serait donc une solution au problème, comblant le fossé entre le développement exponentiel desnouvelles technologies et celui plus linéaire de l'être humain.

1-1-Emergence et évolution de la notion de compétence : Le terme compétence est présent dans tous les discours, c'est une notion complexe, un concept multi dimensionnel, ainsi nous nous intéresserons sur deux dimensions fondamentales dont l'évolution chronologique de la compétence et les soubassements théoriques de celle-ci.

1-1-1-Emergence et évolution chronologique de la notion de compétence : La compétence à connu un long et fructueux cheminement que nous avons synthétisé en quartes période phares :

1-1-1-1-La période de taylorisation (1950/1960) : Après des décennies d'un règne sans partage d'un Taylorisme, articulé uniquement autour de l'organisation des moyens et des techniques de production, premières esquisses de la prise en compte d'une dimension sociale et humaine.L'analyse du travail s'est centrée sur la productivité, avec des outils développés par les gestionnaires pour accroître la rentabilité des entreprises. La tâche était découpée en petites unités, et chaque ouvrier prenait une place très précise dans la chaîne de production : c'est le phénomène de la taylorisation.Les salariés étaient affectés à un poste de travail dont les contours étaient en généralerigides, les organisations ne laissé aucune place à des notions d'appréciation,ni même de rétribution de la contribution et des performances individuelles[1].

1-1-1-2-Apparition de la qualification 1960/1970 : Des modifications profondes du rapport que l'ouvrier entretenait avec la productivité ont bouleversé les valeurs dominantes au travail, dontla complexification des tâches et des techniques mises en œuvre requièrent des opérateurs plus qualifiés ; de ce fait l'approche organisationnelle du travail peu valorisante pour l'homme va progressivement êtreabandonnée.

[1] Alain CHAMAK/Céline FROMAGE, le capital humain, comment le développer et l'évaluer, édition LIAISONS 2006, page79.

En acceptant de reconnaitre les notions d'autonomie et de responsabilité comme critère de qualification de ses métiers,la démocratisation de la société et de l'enseignementpermettront d'accéder plus facilement à des niveaux de qualification supérieurs,les représentants professionnels font en effet émerger un concept au cours des années 1970 : la qualification.

1-1-1-3-le passage de la qualification à la compétence 1980/1990 : Ce sont les incertitudes économiques et les premiers effets de la globalisation, qui vont amener les entreprises à réfléchir sur la prise en compte de la notion de compétence. Elles vont progressivement passer de la gestion à l'anticipation, mais dans une dimension qui restera encore au cours des années 1990 liée au développement des (TIC), notamment internet avec son formidable potentiel de connaissance et d'innovation, a transformé en profondeur la nature et la conception du travail, supprimé des tâches et les emplois peu qualifiés. Au cours de cette réforme, le terme de « qualification » glisse vers celui de « compétence ».

La compétence est venue s'imposer comme alternative complément de la notion de qualification, car elle correspond aux nouvelles orientations de l'emploi et permet de mettre en œuvre les nouvelles exigences de travail ;l'individualisation, la polyvalence, la culture du résultat, la flexibilité de l'organisation du travail**,**le comportementet les capacités d'apprentissage.

1-1-1-4-La notion de compétence à partir des années 2000: La prise en compte de l'individu et de la valorisation de ses compétences, face à un marché de l'emploi compliqué et à un environnement économique de plus en plus chahuté. De nouvelles approches visant à cartographier le capital humain global de l'entreprise, de manière à le faire évoluer et à l'adapter en permanence à la stratégie de développement et au projet de l'entreprise.

Au début des années 2000, la nouvelle économie offre de nouveaux biens et services, fait émerger les relations commerciales. Elle favorise le travail à distance et en réseau,des petitesentreprises High Tech[2] se développent avec de fortes exigences en matière de qualifications et de compétences plus collectives qu'individuelles. La notion de compétence devient un critèreindispensable que chaque salarié doit disposer afin d'assurer sa tâche avec performance.La compétence est une notion complexe et évolutive. Au fil des ans plusieurs

[2] Ou start-up technologique, consiste en un projet de développement d'un produit ou d'un service de haute technologie requérant des compétences techniques très élevées.

auteurs ont apportés des définitions de cette notion. Nous avons choisi d'une manière non exhaustive de les présenté sous forme du tableau suivant :

Tableau N°09: L'évolution de la signification de la notion de compétence

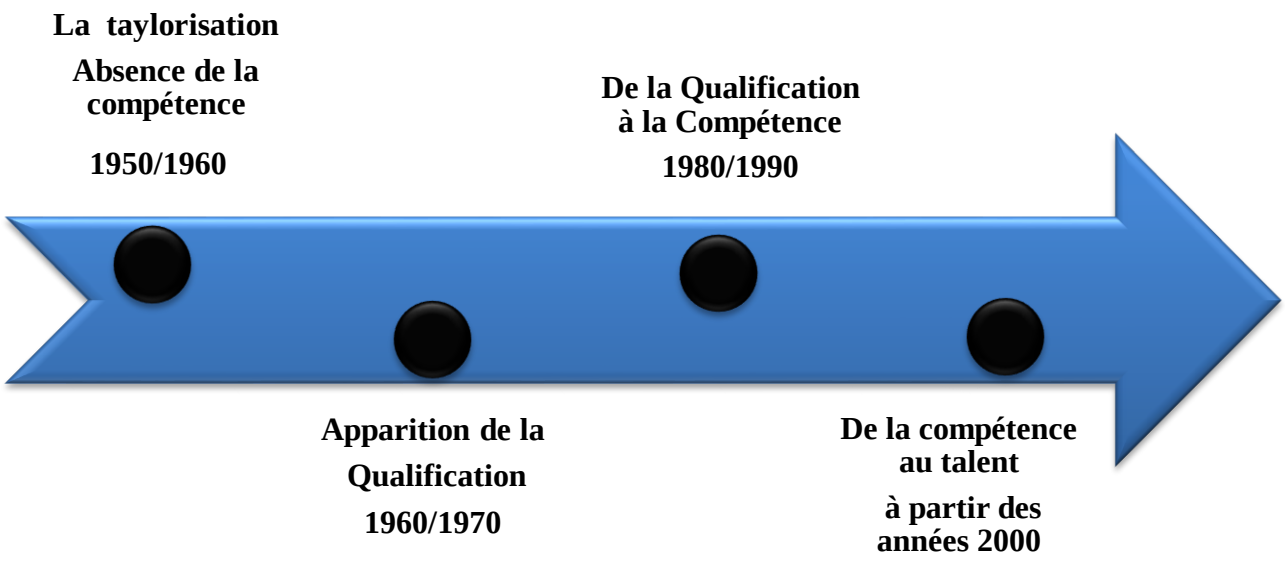
	L'année	L'auteur	La définition
Les différentes définitions de la compétence	1990	Dominique Thierry21	La compétence est « un ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être actuellement caractérisant un salarié ou un groupe de salariés ».
	1991	David Coupassons et Yves-Frédéric Livian22	La compétence « est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation, au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence, elle, est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH. »
	2000	L'approche du MEDEF	La compétence professionnelle « est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »
	2001	Guy Le Boterf23	la compétence « savoir mobiliser et combiner des ressources. ».
		Philippe Zarifian24	la compétence « est fondée sur l'initiative, la prise de responsabilité et le bon sens ou l'intelligence pratique des situations de travail qui dépendent d'une combinaison entre des aptitudes professionnelles et personnelles. Pour lui, la compétence se définit en fonction d'une situation de travail[3] ».

Source : réalisé par nos soins.

[3]Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 21 sur 56.

D'une manière non exhaustive nous avons synthétisé l'émergence de la notion de compétence ainsi que son évolution sous forme de figure ci-dessous :

Figure N°04 : Cheminement de l'émergence et de l'évolution de la notion de compétence



Source : réalisé par nos soins.

1-1-2-Les soubassementsthéoriques de la notion de compétence : La compétence est une notion complexe et multi dimensionnelle, plusieurs auteurs ont fait l'objet de l'étude de cette notion. De ce fait des théories ont vu le jour à l'instar de la théorie du capital humain et de la compétence…

1-1-2-1-La théorie du Capital humain : Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs comme Shultz (1961) et Becker (1975). Le point de départ de recherche consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné.

Afin d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation, les économistes ont tout d'abord tenté de cerner le coût afférent à l'investissement en formation, de manière simplifiée, il correspond à la somme des frais de scolarité, ou deformation et descoûts d'opportunités liésà

cette activité (rémunérations sur le marché du travail auxquelles l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation). Le bénéfice attendu, quant à lui, se mesure par le surcroît de rémunération, que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active. Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur « capital humain », en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs.

Le marché du travail étant au centre du raisonnement économique appliqué au capital humain, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches, tendant à montrer que des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés, mais aussi à des risques plus faibles de chômage (Mincer, 1974). Ce faisant, elles permettent de donner une appréciation tangible du taux de rendement de l'éducation. D'autres économistes ont privilégié l'impact au niveau macro-économique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée.

Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement, au même titre que des infrastructures des transports et de la communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie[4].

1-1-2-2-La théorie de la compétence : La théorie du management par le cœur de compétence,propose un cadre théorique de gestion, en vue d'expliquer les racines de la réussite de l'entreprise. Il existe des activités dans l'entreprise où elle peut réaliser plus facilement que les autres, il y a des activités où une autre entreprise est plus à l'aise. Quand le cœur de compétence est durable, alors l'avantage compétitif sera durable.

Dans cette optique un mouvement théorique est développé, entre autre, par Peter Drucker, Gary Hamel et C. K. Prahalad (1994), R. Sanchez et al. (1996), David J. Teece et al. (1997). Cette perspective offre, sans aucun doute, une prometteuse théorie de la gestion stratégique afin que les entreprises gardent un avantage concurrentiel[5].

Au cours des dernières décennies, la notion de compétence s'est imposée comme centrale dans un grand nombre de pratiques sociales, au sein des organisations comme dans le domaine de l'éducation et de la formation. Parallèlement, la notion de compétence clé a

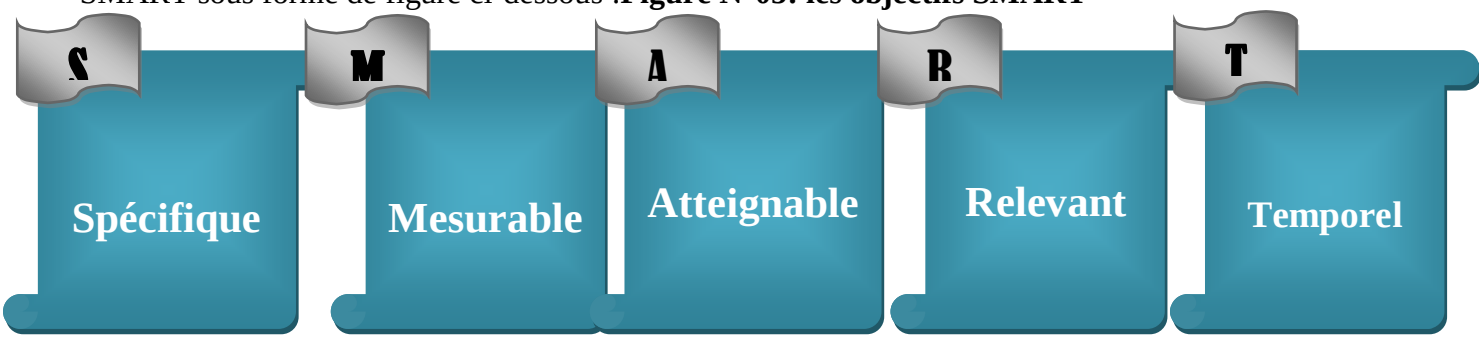
[4]http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2001/ris_c/pdfAmont/chap1_ris_c.pdf
[5]https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2006-4-page-16.htm

émergé à travers la nécessité de fixer des objectifs de formation tout au long de la vie. Pourtant, l'examen de la littérature montre qu'en dépit de l'abondance des références, ces notions restent relativement floues et caractérisées par l'absence de description des processus, impliqués dans la mobilisation et la construction de ces compétences. Ceci rend ainsi particulièrement difficiles leurs opérationnalisations, lesquelles se révèlent souvent peu pertinentes au regard des objectifs fixés.

Le but est d'atteindre les performances de l'entreprise en donnant du sens aux missions et en mettant tous les collaborateurs à contribution. En 1981, la méthode de P. Drucker sera reprise par un autre économiste américain, George T. Doran, qui la précisera sous le célèbre acronyme SMART. Les objectifs doivent être SMART, spécifiques (clairs, précis et adaptés aux compétences du collaborateur), mesurables (quantifiables), atteignables (ambitieux mais raisonnables), réalistes (pertinents pour ne pas les décourager) et enfin temporels (limités dans le temps)[6].

D'une manière non exhaustive nous avons choisi d'énumérer les cinq types d'objectifs

SMART sous forme de figure ci-dessous :**Figure N°05: les objectifs SMART**



Source : Réalisé par nos soins.

pour spécifique : Lorsque nous créons un objectif SMART, il faut que celui-ci soit « spécifique », c'est-à-dire clairement défini. Plus nous serons précis, mieux nous pourrons déployer les efforts nécessaires pour y arriver. Car, avouons-le, il est difficile de travailler avec des objectifs vagues. Les moyens utilisés peuvent être insuffisants ou excessifs sans des objectifs clairs. Ainsi il est nécessaired'identifier les membres de l'équipe qui travaillent à cet objectif, les ressources dont ils disposent et leur plan d'action.

[6]https://www.salesodyssey.fr/blog/objectifs-smart/

Pour mesurable : Le deuxième critère stipule que notre objectif doit être « mesurable ». C'est-à-dire que nous pouvons suivre et quantifier la progression de notre objectif. Sans cela, nous ne pouvons pas savoir si nous avons atteint notre objectif, si les résultats sont insuffisants ou vont au-delà de ce que nous pensions.Ainsi évaluer les progrès de notre équipe, nous devonsquantifier nos objectifs.

Pour atteignable : Rien ne sert de vouloir atteindre la lune si nous n'avonspas les moyens de le réaliser. Un objectif SMART « atteignable » prend en compte la capacité de l'employé à l'atteindre et les moyens mis à sa disposition. Si vous manquez de ressources, il vaut mieux définir des objectifs moins ambitieux ou en changer.

Pour relevant (ou pertinent) : Il s'agit pourtant d'évaluer la pertinence des objectifs. Nous avons les ressources et du temps, permet de s'assurer si l'objectif atteint est rentable pour l'organisation.

Pour temporellement défini : S'améliorer sur un objectif c'est bien, mais si nous n'avonspas un temps limité et déterminé pour le faire, nous n'aurons aucun profit de quoi que ce soit. Comme le dit si bien Cyril N. Parkinson, toutes tâches « s'étalent de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement ». Ainsi, se fixer une date clé pour la l'accomplissement d'un objectif nous permettra de ne pas épuiser notre temps, ni notre argent.

1-1-2-2-1-Le management par objectifs (MPO) : Le management par objectifs comporte plusieurs objectifs, mais nous allons nous attacher aux trois principaux objectifs :

- La motivation ; En fixant des objectifs SMART, les collaborateurs sont motivés à atteindre les objectifs, car ils sont limités dans le temps, atteignables et réalisables. Ce qui ne laisse pas de place au découragement.
- L'autonomie ; Le MPO, donne une feuille de route et des objectifs précis aux collaborateurs, mais il leur permet d'user de leur créativité, de leur audace pour les atteindre. C'est par ailleurs, une excellente méthode pour faire émerger les talents.
- La responsabilisation ; Le MPO permet de responsabiliser les collaborateurs, qui deviennent tous, quel que soit leur rôle dans l'organisation, des acteurs de la réussite collective.

Néanmoins le MPO été critiqué parPeter Drucker, ne croyait pas si bien dire. « Le plus grand danger, dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence, c'est d'agir avec la logique d'hier »

- Une des premières limites du MPO, serait donc de garder le cap sans tenir compte des changements organisationnels ou du contexte économique. Cette approche du management n'a de sens que s'il ya une prise de conscience pur mesurer les actions et les réadapter régulièrement avec les objectifs.
- La seconde limite à cette méthode de management, c'est qu'elle fait un focus sur les objectifs au détriment d'autres paramètres, pourtant indispensables à la performance et à la cohésion. Les objectifs sont essentiels, mais ils ne suffisent pas. Le manager doit accompagner, fédérer et porter son équipe.

1-2-Définitions : la notion de compétence, lagestion des compétences et concepts liés:

Il est difficile de définir le concept de la compétence, d'ailleurs une des difficultés les plus importantes est probablement celle qui découle du fait qu'elle est un élément multi varié et multidimensionnels composés de différents éléments.

1-2-1- la notion de compétence et la gestion des compétences :

- **La compétence :**

La notion de compétence peut donner lieu à deux visions différentes, celles orientées RH et celles orientées management stratégique. La première la renvoie à un agent organisationnel et à sa situation professionnelle. La seconde en fait une ressource à mobiliser et à gérer.

Selon Buck la compétence est comme « l'ensemble des connaissances, d'aptitudes et des savoir-faire mis en action dans une situation contexture pour laquelle il n'ya ou il n'ya pas toujours d'antériorité afin d'apporter une réponse adaptée en vue de satisfaire un objectif mesurable »[7].

Selon Maurice de Montemolin ; la compétence peut être définit comme « un ensemble stabilisés de savoir, savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de

[7]Cours Systèmes d'informations Master I, HAMMOUTENE.O, professeur et maitre de conférences GRH, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion département des Sciences Commerciales,2018-2019.

raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »[8]. Cette définition semble être la plus appropriée à la formation.

Selon CI. lévy. Leboyer la compétence se définit comme « des répertoires de comportements plus ou moins bien maitrisés. Ces comportements sont observables en situation, ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités et des connaissances acquises. Les compétences ne peuvent pas se développer s'il ne préexiste pas les aptitudes associées »[9].

- **La gestion des compétences** : Renvoie plus étroitement aux modalités, techniques et outils de gestion mobilités par le service RH, l'éventail des pratiques est plus au moins large et évolutif. Il en résulte des variations subtiles dans les intitulés[10] .

1-2-2- Concepts liés à la notion de compétence :

- **La Connaissance :**C'est l'information reconnue acceptée et validée, elle comporte à la fois des données, des faits, des modèles, des informations et parfois des hypothèses. Elle se produit après les étapes de tri, de combinaisons et d'interprétations des informations. La connaissance est susceptible d'acceptation variés, POLANYE (1966) distingue deux types de connaissances ; connaissance tacite et connaissance explicite[11].

  - ✓ **La connaissance explicite :** Est formalisée, se transmet le plus souvent par discours orale ou par écrit. Le savoir s'acquiert par la formation, il est sanctionné par le diplôme reconnu par l'état.
  - ✓ **la connaissance tacite :**Est quant à elle difficile voir impossible à traduire dans un discours. Elle traduit une connaissance pratique existante au niveau individuel et collectif, résultant des routines de l'organisation. Cette connaissance s'acquiert par expérimentation et par imitation.

[8] PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999, page.21.
[9] LEVY LEBOYER. CI,la gestion des compétences, Paris, Les éditions d'organisations, 1996, page166.
[10] Anne Dietrich, le management des compétences, librairie Vuibert, 2008 page 4.
[11]Cours Systèmes d'informations Master I, HAMMOUTENE.O, professeur et maitre de conférences GRH, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion département des Sciences Commerciales,2018-2019.

Cette distinction est reprise par IKUJIRO NONAKA et HIROTAKA modèle de la spirale de savoir qui distingues quarte types d'apprentissages basés les interactions entre la connaissance tacite et la connaissance explicite[12] :

- ✓ **La socialisation** (de la connaissance Tacite vers la connaissance Tacite) : Consiste à transférer les connaissances tacites d'une personne à une autre afin de transmettre les connaissances tacites à titre d'exemple à un nouvel employé. Elle s'appuie sur le coaching l'apprentissage par imitation …
- ✓ **L'extériorisation** (de la connaissance Tacite vers la connaissance Explicite) :Elle consiste à formaliser toutes les connaissances tacites sous forme d'écrit, et c'est la que nous parlerons un vrai travail d'équipe.
- ✓ **L'intériorisation** (de la connaissance Explicite vers la connaissance Tacite) :C'est à cette étape que les individus échangent et combinent leurs connaissances explicites pour en créer de nouvelles et elle s'appuie essentiellement sur les réunions et les séminaires…
- ✓ **La combinaison** (de la connaissance Explicite vers la connaissance Explicite) :Elle considéré comme l'étape la plus importante puisqu'elle modifie les comportements et les compétences de l'équipe de travail, par intégration de nouvelles connaissances.

- **L'attitude :**Est l'état d'esprit d'un sujet ou d'un groupe vis-à-vis d'un objet, d'une action, d'un individu ou d'un groupe. Elle ressort au savoir être de quelqu'un. C'est une prédisposition mentale à agir de telle ou telle façon. Elle désigne surtout une intention et n'est donc pas observable.
- **La capacité :**Est formée de plusieurs connaissances agrégées, elle est le fruit de plusieurs opérations mentales consécutives.
- **L'aptitude :**La capacité de l'individu àréaliser une action ou une mission donné. C'est une notion qui se distingue de celle des compétences qui s'acquièrent davantage avec l'expérience.
- **La classification :**Range et hiérarchise les emplois dans un ensemble ordonné selon une grille,négociée par les partenaires spéciaux qui mettent en correspondance le poste, le niveau de diplôme et la hiérarchie des salaires au sein des conventions collectives…[13] .

[12]Cours Systèmes d'informations Master I, HAMMOUTENE.O, professeur et maitre de conférences GRH, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion département des Sciences Commerciales,2018-2019.

[13] Anne Dietrich, le management des compétences, librairie Vuibert, 2008 pages 109.

- **La qualification :**La qualification de l'individu s'identifie à partir de la formation initiale et de l'expérience. Le diplôme reste le déterminant majeur de l'accès à l'emploi. Ce que nous appelons la classification du travail désigne les requis de l'emploi et renvoi enfaite au système de classification des emplois[14].

Tableau N°010 : qualification et compétences : Eléments de comparaison :

	Qualifications	**Compétences**
Objectifs	• Décrire et évaluer les acquis	• Décrire, comprendre, évaluer les acquis et le potentiel
Impacts idéologiques	• Envisager la qualification comme l'expression d'un rapport de force, d'une négociation permanente entre acteurs aux intérêts divergents.	• Positionner la compétence dans une approche essentialiste, centrée sur l'individu. • La GPEC devient un enjeu de négociation collective et relance le débat social depuis 2004.
Contenu et degré de formalisation	• Accent généralement mis sur les connaissances, les savoirs académiques et/ou professionnels.	• Accent mis sur les processus mentaux et les qualités subjectives à l'œuvre dans le travail empirique. • Valorisation du comportemental.
Liens avec la GRH		
Recrutement	• Adéquation homme/emploi. Fiche de poste	• Profil de compétences. • Référentiel métier/ cartographie.
Organisation du travail	• Stabilité, routines, répétition des tâches.	• Flexibilité, mobilité, et polyvalence.
Formation	• La formation permet d'objectiver le processus d'attribution des qualifications.	• Nombreuses occasions de formation à travers le plan de formation, le tutorat, le coaching, le droit individuel à la formation(DIF), la validation

[14].Henri MAHE, de BOISLANDELLE, dictionnaire de Gestion, Vocabulaire, concepts et outils Pages 69.

		des acquis et l'expérience (VAE), les bilans de compétences.
Rémunération	• Liée au statut, à la grille de classification	• Logique d'individualisation des salaires. Valorisation du variable.
Mobilité, gestion des carrières	• Espace professionnel étendu aux emplois de qualification identique ou supérieure. Promotions hiérarchiques verticales.	• Développement de la mobilité fondé sur une proximité de compétences d'un emploi à un autre. Valorisation de trajectoires professionnelles transversales.

Source : Cécile Dejoux , GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris 2008 page 19.

Tableau N°11: Compétence et talent : Eléments de comparaison.

Les critères de différentiation	La compétence	Le talent
Le public ciblé	• La compétence s'inscrit dans une logique collective des RH, la compétence est un terme rassembleur car tous les individus ont des compétences.	• Le talent concerne peu d'individus, il est exclusif, ne concerne qu'un groupe qui rassemble les meilleurs d'une catégorie.
Les référentiels	• La compétence est inscrite dans un référentiel.	• Le talent est hors référentiel, nécessitant une gestion individualisée.

L'échelle de mesure	• Il ne s'agit pas d'une comparaison par rapport aux autres mais concernent l'individu qui peut passer d'une catégorie à une plus élevée. l'évaluation renvoie au référentiel (les compétences requises) et aux propres compétences de la personne (compétences acquises).	• S'inscrit aussi dans une logique d'évaluation et de résultats, mais ce sera de manière sélective afin de parvenir à se positionner comme le premier du classement. C'est l'unicité du résultat (en dehors de la moyenne des résultats atteints) qui explique l'absence d'échelle de mesure d'un talent.

Source : réalisé par nos soins.

1-3-Les composantes de la notion de compétence : La compétence est un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être qui sont activé lors de la planification et de l'exécution d'une tâche.

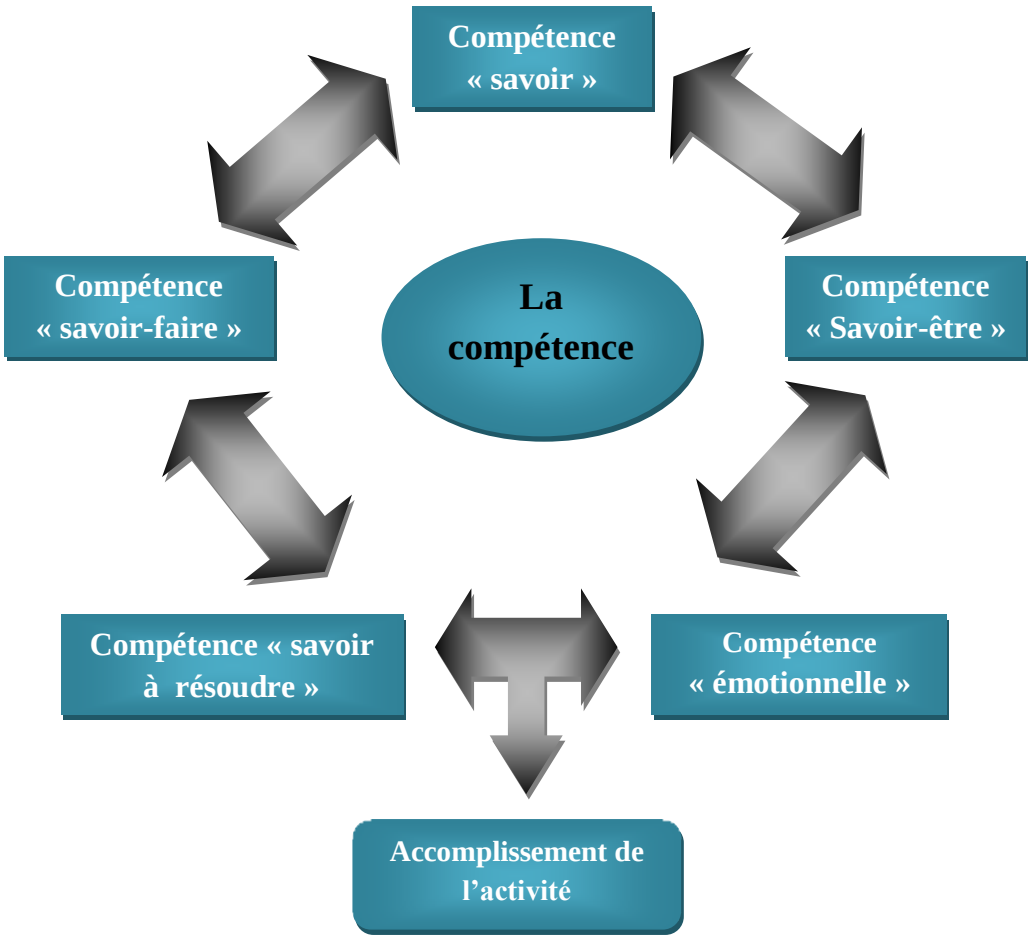
- **Les compétences « savoirs »:** Connaissances théoriques à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes les titres et autres CQP (Certificat deQualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels[15] .
- **Les compétences « savoir-faire » :**Aptitudes, pratiques et capacités à maitriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels**.**
- **Les compétences « savoir-être » :**Aptitudes sociales, comportements innés ou acquis et capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au management dans la détection des profils des hauts potentiels.
- **Les Compétences « émotionnelles » :**Conscience de soi, maitrise de soi, conscience sociale et gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle.

[15] Cécile Dejoux, GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris 2008,page 13.

- **Les Compétences « savoirs-résoudre » :**Capacités cognitives, posséder des capacités à combiner, des connaissances et des expériences pour être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues[16].

D'une manière non exhaustive nous avons schématisé les différentes composantes de la compétence dans la figureci-dessous :

Figure N°06: les composantes de la compétence.



Source : réalisé par nos soins.

1-4-Les caractéristiques de la notion de compétence : La notion de compétence est complexe, plusieurs auteurs s'appuient sur diverses idées et caractéristiques principales,nous présenterons les fondamentales d'entres elles :

[16] Cécile Dejoux, GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris 2008, page 13.16.

Selon HenriMAHE [17] **,**la compétence se caractérise par;

- Une production régulière d'une performance (action réussie dans un contexte donné).
- Un champ de la compétence est délimité.
- Une finalisation de la compétence est d'ordre socio-économique.
- Une interface du sujet et d'organisation.
- Une supposition de reconnaissance sociale.

Selon Laetitia LETHIELLEUX [18] ;

- **La compétence est finalisée :**Nous sommes compétents par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective:**Elle existe grâce aux regards des autres.
- **La compétence est constituée d'une combinaison :**Des savoir-faire et des savoirs-être.
- **La compétence est de nature contingente:**La compétence et relative à une situation rencontrée.
- **la compétence est un processus de construction permanente:**Elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.
- Aucune personne n'est compétente en soi.

Selon Cécile Dejoux[19] ;

- **La compétence est un savoir agir :** La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.
- **La compétence est finalisée :**Nous sommes compétents à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes.
- **La compétence est combinatoire :**Elle est composée de « catégories », « grains » ou « plus petits dénominations communs ». Différents d'une entreprise à une autre, ces

[17]Henri MAHE, de BOISLANDELLE, dictionnaire de Gestion, Vocabulaire, concepts et outils, page 68.
[18]Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012, page44.
[19] Cécile Dejoux, GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris 2008, page12-13.

« atomes » définissent sont contenu. Le plus souvent, ils sont représentés par les savoirs, savoir-faire et savoir-être. En d'autres termes, la compétence transforme des ressources en permanence. La compétence est un processus complexe car elle met en œuvre de nombreuses interactions entre les grains qui la composent.

- **La compétence est contingente :**Elle est contextualité à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition. Elle est effective dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de références.
- **La compétence est dynamique :**Pour continuer d'exister et de se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.
- **La compétence nécessite une reconnaissance collective :**C'est la hiérarchie qui juge la compétence, au travers de l'entretien d'appréciation, du référentiel de compétences et l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération.En intégrant ces différentes caractéristiques, nous sommes amenés à proposer une version détaillée du concept.

La compétence est produite par un individu dans une situation professionnelle donnée et elle change dans le temps. Directement reliée à un contexte, elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doit être en relation avec un résultat à atteindre(ou un objectif quantitatif et qualitatif attendu). La compétence correspond plusieurs types…

1-5-La typologie de la notion de compétences : Les compétences sont classées par types, nous distinguons plusieurs catégories :

1-5-1-La compétence individuelle: Renvoie aux savoirs, savoirs-faires et savoirs- êtres, mobilisés et développés par les salariés par l'exercice de leur activité. Est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé[20] .

Selon le dictionnaire étymologique du français, Le robert, le terme compétent vient de *competens*, XIII[e] siècle, participe présent de *competerre*, « convenir, revenir à »[21].

Deux sens sont attribués au mot compétence :

- ✓ La légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal) ;

[20]Cécile Dejoux , GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris 2008 page 9.
[21]Ibid. page 10.

- ✓ Les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière, reliées aux connaissances acquises.

Ainsi la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

En psychologie, la compétence est comme l'ensemble des savoirs, capacités, comportements, traits de caractère et motivation d'un individu.

La sociologie du travail a défini la compétence comme un processus d'apprentissage continu. Stroobants (1994) affirmait ; « il faut envisager les compétences comme un processus et non comme un point de départ… Deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissances ». On est jamais compétent à vie…la validation des compétences est toujours délimitée dans le temps contrairement au diplôme qui est possédé à vie[22].

1-5-2-La compétence collective : Elle représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attribues : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective un engagement et un but à atteindre[23].

1-5-3-La compétence organisationnelle : Traduit la capacité de l'entreprise à tirer parti et profit des ressources existantes, pour optimiser le fonctionnement organisationnel et créer de la valeur[24].

1-5-4-La compétence territoriale : Se définit comme une mutualisation de ressources physiques, matérielles et immatériels fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, publiques, et étatiques. Son déploiement doit se réaliser dans un espace collectif de « gouvernance territoriale ».

1-5-5-La compétence environnementale: Terme émergent qui ne fait pas encore l'objet d'une formalisation théorique. Renvoi aux compétences externes à l'entreprise, détenues par des fournisseurs, clients consultant dont lamise en œuvre peut modifier à des degrés divers, la gestion des compétences à l'interne dans le cadre des politiques d'externalisation.

1-5-6-La compétence professionnelle : Peut être définit comme « Une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçants dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir

[22]Cécile Dejoux , GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris 2008,page 10.11.
[23] Ibid. page 20.
[24] Anne Dietrich, le management des compétences, librairie Vuibert, 2008 page 110.

de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »[25].

1-5-7-La compétence transversale : Sont celles qui sont communes ou partagées par plusieurs types d'activités. Elles peuvent être :

- **D'ordre intellectuel** : Explorer l'information, résoudre des problèmes, exercer sa pensée critique, mettre en œuvre sa pensée créative.
- **D'ordre méthodologique** : Pratiquer des méthodes de travail efficaces, exploiter les technologies de l'information et de la communication.
- **D'ordre personnel et social** : Développer son identité personnelle, entretenir des relations interpersonnelles harmonieuses, travailler en coopération et faire preuve de sens éthique.
- **D'ordre de communication** : Communiquer de façon appropriée selon la situation et la personne au 'quelle on s'adresse.

1-5-8-La compétence stratégique : Savoir-faire rare et inimitable conférant à l'entreprise un avantage distinctive, une avance sur ses concourants[26].

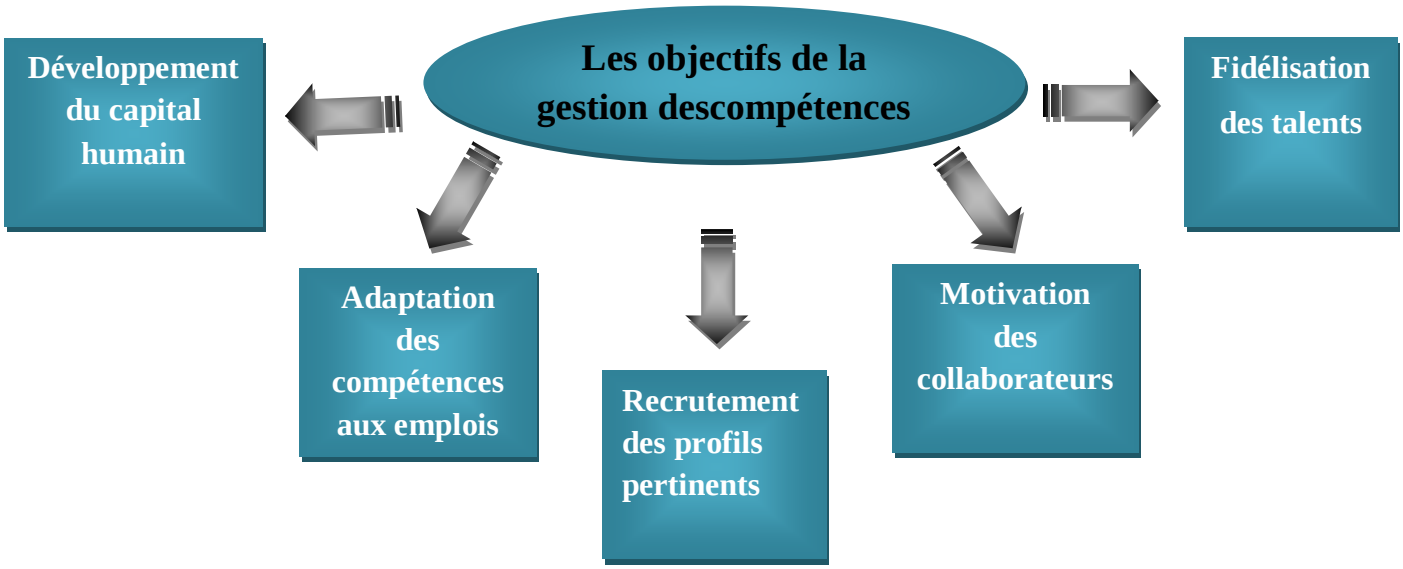
[25] Cécile Dejoux , GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris 2008 page 13.
[26] Anne Dietrich, le management des compétences, librairie Vuibert, 2008 pages 110.

Section 2 : Outils et démarche de la gestion des compétences :

La mise en œuvre de la démarche Compétence nécessite une approche structurée. Un projet de développement des compétences, c'est d'abord une problématique et des enjeux auxquels il faut répondre par des solutions appropriées qui peuvent être diverses selon les entreprises, les organisations… C'est aussi des objectifs et des moyens pour des résultats clairement définis, traduits à travers des phases successives de réalisation mettant en mouvement des acteurs de l'entreprise, aux rôles et contributions préalablement définis, en vue de définir les actions d'ajustement des écarts de compétences actuels ou prévisibles, collectifs et/ou individuels. C'est enfin des outils et méthodes adaptés au problème à traiter afin de garantir la cohérence et l'efficacité des plans d'action qui seront conduits.

2-1-Les objectifs de la gestion des compétences : La gestion des compétences désigne la façon dont une organisation gère son capital humain et s'assure de l'adéquation entre les compétences et savoirs de ses collaborateurs et ses besoins pour atteindre ses objectifs de développement. A ce titre nous proposons les principaux objectifs de la gestion des compétences ;

Figure N°07 les objectifs de la gestion des compétences



Source : Réalisé par nos soins

2-1-1--Développement du capital humain : Les compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le nombre de rachats d'entreprise, dont l'objectif est de mettre la main sur de précieuses compétences. Ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés. La norme qualité ISO 9001[27] a d'ailleurs depuis longtemps mis l'accent sur ce domaine.

2-1-2-Adaptation des compétences aux emplois : Pour répondre aux besoins en termes de qualifications, il s'agit d'anticiper en identifiant les profils des collaborateurs les plus pertinents pour les former à leurs futures fonctions. Notamment en cas de mobilité interne.**2-1-3-Recrutement des profils pertinents :** Une excellente connaissance de son portefeuille de compétences, associé à des fiches de poste précises rend les recrutements plus performants ; savoir arbitrer entre promotion interne et recrutement externe, choisir un profil en phase avec les besoins immédiats du poste et des exigences futures.

2-1-4-Motivation des collaborateurs : La gestion des compétences est également un levier de motivation. Une meilleure qualification permet d'exceller dans son travail et donc tirer une satisfaction de sa propre performance propice à son épanouissement. Elle permet en outre d'ouvrir des perspectives professionnelles, en élargissant le champ de compétences détenues ou bien en affinant celles maîtrisées, pour franchir un palier menant vers l'expertise. Un point important pour la gestion des carrières.

2-1-5-Fidélisation des talents : Particulièrement dans le cas de la gestion des talents, le management des compétences est un outil très important de fidélisation. Adossées à une rémunération cohérente, les formations offertes, les missions confiées donnent de la valeur au poste. Le manager tient un rôle important dans le développement des compétences des collaborateurs de son équipe. Il est celui qui au plus près des personnes et des situations professionnelles est le plus à même de poser un diagnostic pragmatique.

[27]Organisation internationale de normalisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité des organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes.

2-2-Les outils de la gestion des compétences : Une palette d'outils estutilisée pour identifier et développer les compétences :

2-2-1-L'entretien annuel d'appréciation : L'entretien de face à face est l'instrument clé de suivi et de gestion des hommes. Il se généralise dans les entreprises, il gagne même la fonction publique, sous des intitulés variables : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, entretien d'appréciation des performances, ou encore entretien de progrès. Ces intitulés varient en fonction de la culture de l'entreprise et des objectifs poursuivis.

2-2-1-1--Les caractéristiques de l'entretien annuel d'appréciation :L'entretien annuel d'appréciation comporte plusieurs caractéristiques[28] :

- **Une situation d'interaction :** L'entretiense définit d'abord comme un moment d'échange privilégié entre un collaborateur et son encadrant directe. Un face à face d'une heure favorise l'écoute, une relation interpersonnelle et une connaissance mutuelle, qui ne permettent pas toujours l'animation d'un service ou d'une équipe importante. Il permet un échange de points de vue et la révision de jugements à priori.
- **Un objet, le salarié :**L'entretien est centré sur le salarié ; ses activités, ses compétences, sa participation au collectif, sa contribution aux objectifs de l'entreprise, son sentiment sur l'année écoulée (difficultés rencontrés, relations avec les autres, etc.), ses attentes, ses besoins et les sources de satisfaction et d'insatisfaction.
- **Un acte de gestion à double finalité :**
  - ✓ Motiver, dynamiser le collaborateur et favoriser la construction d'une représentation partagée du travail du salarié ;
  - ✓ Développer ses compétences en identifiant les manques et les besoins, en définissant un plan individuel de formation ou des pistes d'enrichissement du travail.
- **Une démarche rigoureuse :**
  - ✓ L'entretien est planifié et organisé dans des conditions favorisant l'interaction, avec les documents nécessaires à l'évaluation : fiche de poste et référentiel des compétences…
  - ✓ Il est conduit par le supérieur hiérarchique ;
  - ✓ Il suit une grille d'entretien relativement standardisée et formalisée dans un document-support.
  - ✓ Un guide d'utilisation le présente et accompagne sa compréhension par le salarié.

[28]Anne Dietrich, le management des compétences, librairie Vuibert, 2008 page72.

- **Un procès verbal :**A l'issue de l'entretien les deux parties s'accordent sur une synthèse commune.
- **Un contrat implicite :**Il engage les deux parties. Il prend une valeur contractuelle. Incite chacun à respecter ses engagements.
- **Une perspective temporelle :** L'entretien obéit à un scénario conventionnel, organisé en trois temps ;
  - ✓ **Le bilan :** de l'année écoulée :
    - Sous analyse du vécu et du ressenti ;
    - Sous l'ongle des résultats et/ou des comportements.
  - ✓ **Le présent :** formalisation écrite de l'appréciation des compétences :
    - Acquises ;
    - Requises ;
    - À développer.
  - ✓ **Le futur :** engagements pour l'année à venir :
    - En termes d'objectifs ;
    - En termes de développement.

2-2-2-L'entretien professionnel : Est un moment d'échanges dédié aux perspectives d'évolutions professionnelles du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi.Il comporte des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE)… C'est l'occasion de sortir du quotidien, de prendre du recul, pour bien anticiper les évolutions et les changements (exemple ; transformation numérique) mais aussi favoriser l'implication du salarié, veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi pour éviter le désengagement.

2-2-2-1-La démarche de mise en place d'un entretien professionnel :L'entretien professionnel se décline en trois phases :

- Synthèse du parcours professionnel du salarié (expériences passées, activités exercées, difficultés rencontrées…) ;
- Echange autour des axes de développement de l'entreprise et des souhaits d'évolution du salarié (besoins en compétences, évolution possible ou prévisible des emplois, souhaits de changements…) ;
- Echange autour des conditions de mise en œuvre de sont projet professionnel (Adéquation avec les axes de développement de l'entreprise, moyens mis en œuvre tel que la formation et la mobilité…).

2-2-3-Le référentiel des compétences : Désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il est contextualité car il est produit par et dans l'entreprise. C'est un outil qui[29] :

- Renouvelle la description, voire même la prescription du travail en définissant ses exigences ;
- Permet d'évaluer le rapport entre le requis et l'acquis et de construire un parcours de progression au sein d'une activité ;
- Permet d'inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation.

2-2-3-1-Les caractéristiques du référentiel des compétences : Cet outil répond à quartes fonctions essentielles[30] ;

- **Une fonction d'investigation :**Son élaboration suppose en amont l'analyse des activités en formulant les attentes de l'entreprise en matière de distribution des responsabilités et des charges.une fois les tâches et des procédures inventoriées, l'analyse se tourne vers les points critiques de l'activité.
- **Une fonction de représentation :**La rédaction du référentiel n'est pas une chose aisée. Elle a pour fonction de créer un langage commun entre les parties intéressées, favorisant une représentation partagée des activités d'un métier ou d'une fonction.
- **Une fonction de communication :**C'est un instrument d'une lisibilité accrue, en assurant la visibilité des exigences et des modes de gestion de l'entreprise.
- **Une fonction de gestion :**Permet d'établir une comparaison entre niveau requis et niveau acquis entres les salariés, sert de support d'évaluation et de prise de décision, en toute transparence ainsi permet de garantir l'équité.

2-2-4- La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

D.WEISS définit la GPEC comme « une démarche d'ingénierie des RH qui consiste a concevoir, à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon à réduire les écarts entre les besoins et les ressources tant sur le pal quantitatif (effectifs), tant sur le plan qualitatif (compétences)[31].

[29]Anne Dietrich, le management des compétences, librairie Vuibert, 2008, page 77.
[30]Ibid. Page 78.
[31] WEISS.D, la gestion des ressources humaines, Paris, édition d'organisations, 1999, page 805.

2-2-4-1-Les composantes de la GPEC : La GPEC comprend (04) quartes composantes à savoir ; la notion de gestion, de prévision, d'emploi et de compétence :

- **La notion gestion :** cette notion nous rappel que la GPEC est avant tout une question de management.
- **La notion de prévision :** La prévision est définit par le dictionnaire Larousse comme le fait de « de penser d'après certaines données, qu'un fait futur est très probable » parce que « gouverner c'est prévoir », le besoin de raisonner sur l'avenir s'impose au gestionnaire quel que soit le secteur où il exerce son activité. La prévision peut reposer sur divers indicateurs allant du turn-over à l'absentéisme à la pyramide des âges passant par une réflexion sur l'évolution des métiers et de l'activité.
- **La notion d'emploi :**Il existe en générale une personne par poste de travail. Le poste de travail est l'unité élémentaire de la division du travail. Le regroupement d'un groupe de postes de travail très proches les uns les autres du fait des métiers et des activités commune constitue un emploi. Le regroupement d'un ensemble d'emplois représentant des « activités identiques ou similaires suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu »[32] constitue les emplois types.

L'emploi type ne décrit pas une situation réelle il a valeur de modèle permettant de mieux décrire le fonctionnement d'une organisation du travail. Le regroupement des emplois ou emplois types liés à une même technicité, représentant un noyau du commun des activités et requérant des compétences proches constitue un métier. Enfin la maille la plus large de classification des emplois, emplois-types et métiers selon une technicité et une culture socioprofessionnelle proche constitue une famille professionnelle.

- **La notion de compétence :**

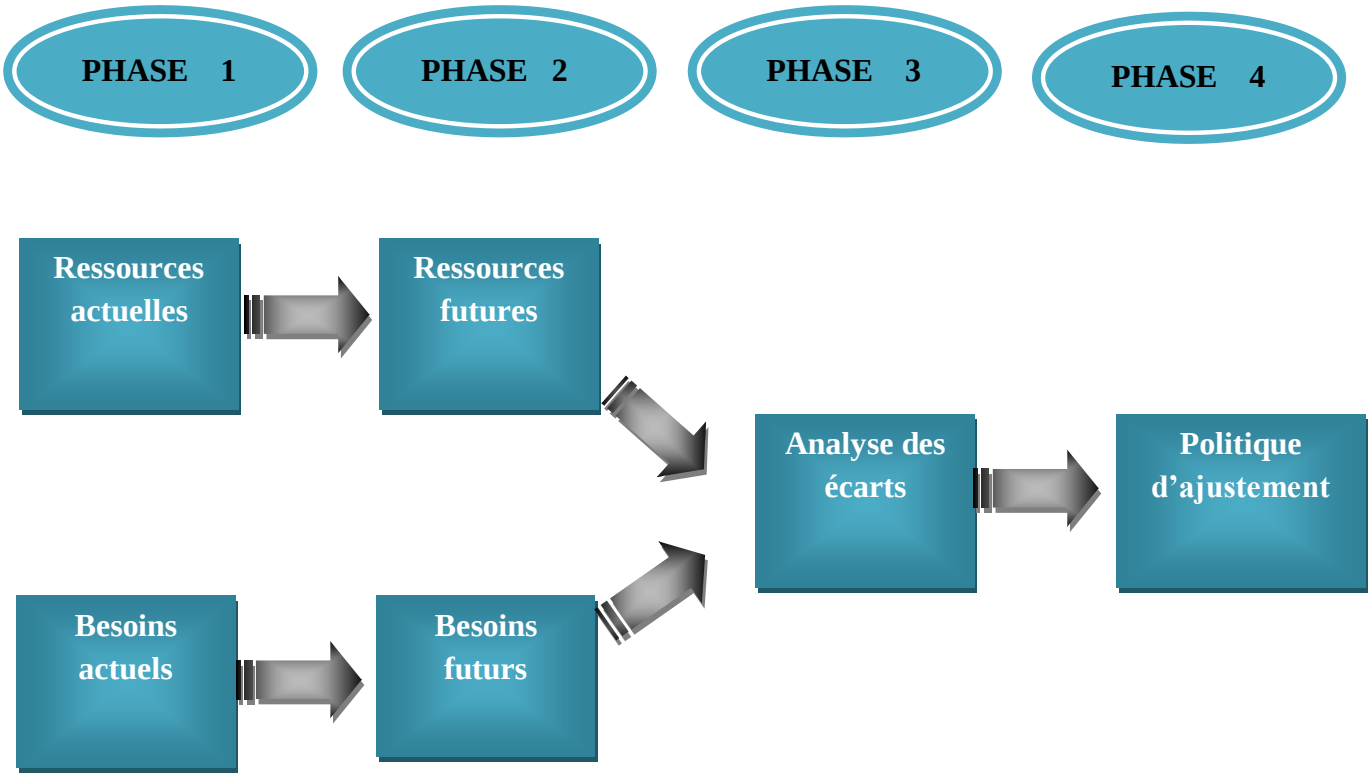
Selon PH. Zarifian la compétence est « La prise d'initiatives et de responsabilités de l'individu sur les situations professionnelles aux' quelles ont est confronté ; la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux autour des mêmes situations, à partager les mêmes enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité, la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur les connaissances acquises… »[33].

[32] Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP promotion 2007-2008, page11.
[33]ZARIFIAN PH, le modèle de la compétence, Paris, éditions liaisons, 2004, page130.

Pour G, LE BOTERF, la compétence n'est pas un état, elle est indissociable de l'action plus encore « ne peut être séparée des ses conditions de mise en action »[34] : Elle dépend de la situation et du contexte dans laquelle elle s'exprime.

2-2-4-2-La démarche de la mise en place de GPEC : Cette démarche n'est pas un outil mais une analyse qui va permettre de mener une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour réduire les écarts entre les besoins de la structure et les ressources disponibles. Elle peut être schématisée ainsi :

Figure N°08 : La démarche GPEC



Source : MALLET.L, gestion prévisionnelle de l'emploi, Paris, éditions liaisons, 1994, page 200.

- **L'analyse de la situation existante :**Toute démarche GPEC doit commencer par l'analyse de la situation actuelle existante en termes de besoins et de ressources. En effet il est important pour une structure de disposer d'une bonne photographie de ses ressources humaines. Pour cela un nombre d'outils existe a cet effet (les tableaux de bord, le répertoire d'emplois…).

[34]LE BOTERF.G, Ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'organisations, 1994, page, 630.

- **Identification des facteurs de changement :**Un certain nombre d'outils vont rendre possible les projections à court (3 à 6 mois) et moyen termes (3 à 6 ans). Citons à titre d'exemple :
  - ✓ **La pyramide des âges :** elle permet de visualiser par métier l'échéancier des départs à la retraite. Il s'agit d'un indicateur important car qui dit perte de ressource humaines dit perte des connaissances et des pratiques, de l'expérience, et d'un capital relationnel interne et externe important.
  - ✓ **L'ancienneté :** Il s'agit d'un indicateur qui reflète interne plus ou moins forte en termes d'adaptabilité et d'employabilité au sein de l'établissement.

Afin de réduire l'écart entre les ses ressources et ses besoins à court et à moyen terme, l'organisation va mettre en place une politique d'ajustement.

- **Définition d'une politique d'ajustement :**La mise en place d'une politique d'ajustement va reposer sur un certain nombre de plans d'action ; les entretiens de progrès, des plans de formation, la mobilité professionnelle, l'observatoire des emplois…

2-2-5-L'entretien de progrès : Il s'agit d'un bon moyen d'échanges et de débats sur les compétences à l'exercice de la fonction mais aussi sur les souhaits d'évolution professionnelle. L'entretien de progrès est un préalable à la réalisation d'un plan de formation[35].

2-2-5-1-Les caractéristiques de l'entretien de progrès : Plusieurs caractéristiques sont dédié à l'entretien de progrès parmi nous citons fondamentalement :

- L'entretien de progrès a lieu tous les 2 ans, et peut s'appuyer sur la fiche d'activités quand elle existe. Concerne tous les agents titulaire ou non titulaire.
- Les acteurs de l'entretien sont l'agent (N), et le supérieur hiérarchique évaluateur (N+1). L'entretien de progrès ne relève pas d'une logique hiérarchique mais d'une logique de progrès.
- Il s'inscrit dans une démarche de dialogue et d'échange.

[35] Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP promotion 2007-2008, page21.

2-2-5-2-Les objectifs de l'entretien de progrès : L'entretien comporte une multitude d'objectifs pour l'agent ainsi que pour l'évaluateur à savoir ;

Pour l'agent :

- Un examen de sa contribution à l'activité du service par rapport aux missions qui lui sont confiées, et une analyse des difficultés rencontrées et des points à améliorer ;
- La détermination des besoins de formation centrés sur ses missions ;
- Une réflexion sur les perspectives d'évolution professionnelle.

Pour l'évaluateur :

- Se mettre en situation d'écoute, d'analyse et de compréhension du travail et de l'environnement professionnel de l'agent ;
- Discuter et mettre en forme les objectifs individuels de l'agent pour les 2 années à venir ; Déterminer les objectifs de contribution aux projets collectifs du service ou de l'établissement ;
- Définir les moyens de réalisation des objectifs.

2-2-6-Le tutorat : Le tutorat est une relation entre deux personnes dans une situation formative : un professionnel et une personne en apprentissage d'un métier dans son environnement. Le tutorat peut ce mettre en place au niveau interne, pour l'évolution professionnelle d'un salarié ou développer une meilleure intégration des nouveaux salariés.

2-2-6-1-Les objectifs du tutorat : Le tutorat comporte plusieurs objectifs en faveur de la structure mais aussi de l'employé ;

Pour la structure :

- Le tutorat est une démarche particulièrement adaptée à l'enjeu de transmission et de partage des connaissances et des savoir-faire.
- Il permet de lutter efficacement contre la perte des compétences associée aux départs des salariés les plus âgées.
- C'est un outil de management et de lutte contre l'usure professionnelle.

Pour l'employé :

- Représente un moyen de renouveler et de renforcer son engagement et sa motivation car la démarche lui ouvre des nouvelles perspectives
- Offre l'occasion de donner un nouveau sens à son engagement et donc le cas échéant d'un processus d'usure et de lassitude professionnelle.

2-2-6-2-La démarche de mise en place d'un tutorat :

- **Identification et mobilisation des acteurs consternés :**Afin de favoriser la démarche de transmission. Il est primordial de désigner un ou plusieurs tuteurs sur la base du volontariat, la direction, le service RH, ainsi que le personnel doivent être impliqués. D'ou la nécessité de communiquer en interne sur la démarche, et d'intégrer le tutorat au projet de service.
- **Définition de la mission de tutorat :**Cette phase nécessite de clarifier ce qui est attendu du tuteur, pour ce faire :

✓ Définir la durée du tutorat.
✓ Définir les moyens mais à la disposition du tuteur (matériels, techniques…).
✓ Identifier les savoir-faire clés à transmettre.

- **Mise en place d'un dispositif d'évaluation du processus de tutorat :**Afin de s'assurer de l'efficacité de la démarche de transmission, la structure peut se doter d'un outil d'évaluation à l'instar du tableau de suivi de l'exercice dans lequel peur contenir ; l'ensemble des savoirs à transmettre, le délai, les moyens mis en œuvre, les acteurs impliqués, les objectifs de départ et les objectifs atteints et les difficultés rencontrées…

2-2-7- Le bilan des compétences : Le bilan des compétences est une démarche accompagne qui offre une possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel.

2-2-7-1-Les objectifs du bilan des compétences : Le bilan de compétences doit permettre à son bénéficiaire[36] :

- D'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles et professionnelles, ses motivations ;

[36]Céline LECA, psychologue consultante, le bilan des compétences, Page 3.

- De préparer sa mobilité professionnelle ;
- D'utiliser ses atouts comme un instrument de négociation pour un emploi, une formation ou une évolution de carrière ;
- Prendre du recul par rapport à une expérience génératrice de souffrance au travail ainsi étayé sa confiance en soi et en son identité professionnelle.

2-2-7-2-La démarche de mise en place d'un bilan des compétences :Généralement le bilan des compétences est composé de trois étapes[37] :

- Une phase qui définie les besoins des salariés.
- Une phase qui analyse ses motivations, compétences, possibilités d'évolutions professionnelles.
- Une phase de résultat avec un plan d'action.

2-2-8-Le plan de formation :

Selon **Jacques SOYER** « Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Il correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : La direction, les managers, le responsable formation, les futures formés et les représentants du personnel. »

2-2-8-1-Les objectifs d'un plan de formation : La formation comporte une multitude d'objectifs nous citons quelques uns[38] :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés pour adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail. Favoriser les relations interpersonnelles

[37] Cécile Dejoux, GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris, 2008, page112.
[38]Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2eme édition, édition De Boeck, 2007, page 337.

- Outil d'aide au recrutement (permet l'insertion de la bonne personne à la bonne fonction au bon moment).
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

2-2-8-2-La démarche de mise en place d'un plan de formation : Les principales étapes d'une démarche de plan de formation sont[39] :

- **Avant la formation** :

✓ analyse de la demande et élaboration en terme globaux d'un programme d'action et d'une démarche avec les responsables de l'opération ;

✓ études-diagnostic sur le terrain auprès des différents facteurs concernées par l'action de formation et/ou de changement : recueil et analyse des attentes, des objectifs des perceptions, des pratiques, des logiques, des stratégies …

Après cette étude-diagnostic seulement, élaboration d'un programme précis pour l'action de formation en terme d'objectif, de contenu et de méthode pédagogiques

- **Pendant la formation :**
  - ✓ Place importante donnée à l'autodiagnostic des situations de travail et des pratiques ;
  - ✓ restitution des résultats de l'étude-diagnostic ;
  - ✓ plusieurs modules (ou session) pour permettre des allers-retours entre la théorie et la pratique.
  - ✓ participation active et implication des hiérarchies concerné par l'action de formation et ou de changement.
  - ✓ Elaboration du plan d'action ou de projet d'amélioration concernant les problèmes ou thème de progrès prioritaire identifié.
- **Après la formation** :Bilan a posteriori des actions engagé avec les acteurs concernés.

2-2-9-la cartographie des compétences : La cartographie des compétences est un référentiel de l'ensemble des compétences d'une entreprise à un instant T. Elle peut être optimisée par métier, service, savoir, savoir-faire, savoir-être... L'idée est d'évaluer le niveau de chaque compétence détenue dans l'entreprise pour analyser les potentiels besoins. On parle des compétences techniques mais aussi comportementales (les fameuses soft skills).

[39] Jean SIMONET , DE LA FORMATION au management des compétences , territoriale Edition 2008 page59 .

L'objectif de cet outil est avant tout d'avoir une véritable vision stratégique des compétences**.** En cartographiant les compétences détenues dans une entreprise, les RH vont ensuite pouvoir analyser celles qui font défaut, et donc lesbesoins en acquisition. Ils vont aussi évaluer l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et leur fiche de poste[40].

2-2-9-1-La démarche de mise en placed'une cartographie : La cartographie suit un ensemble d'étapes à savoir :

- **Définition des objectifs :** Il est nécessaire de savoir à quoi va servir la cartographie à titre d'exemple ; identifier les besoins en formation, définir les profils des futurs recrutements.
- **Détermination du périmètre d'action:** métier, poste, service, département, entreprise, structure... l'organisation doit choisir sur quel périmètre va étendre l'analyse des compétences.
- **Organisation du groupe de travail :** Pour faciliter l'élaboration de la cartographie il faut créer un groupe de travail qui se compose d'un professionnel RH, des managers opérationnels et des collaborateurs du périmètre analysé.
- **Détermination des niveaux d'évaluation :** « maîtrise insuffisante », « maîtrise fragile », « maîtrise satisfaisante », « très bonne maîtrise » :à ce stade de la démarche il est faut l'organisation doit choisir de quelle manière va-t-elle évaluer les compétences de ses collaborateurs.
- **Création de la cartographie :**Est un document qui va permettre de compiler l'évaluation des compétences des collaborateurs. Cela peut se faire sous forme de tableau Excel par exemple, mais l'outil le plus adapté reste un logiciel dédié.

2-2-10-Le plan de développementindividuel (PDI): Le PDI, est un plan permettent aux employeurs de pouvoir mieux gérer la progression de leurs employés. C'est aussi une manière d'établir un engagement concret entre le supérieur et l'employé. Le plan de développement est un outil qui permet de formaliser des objectifs de développement de compétences, en matière de savoir, mais plus particulièrement de savoir faire et de savoir être. Il s'appuie sur une analyse des compétences à développer dans le cadre du poste actuel ou d'un poste futur.

[40]https://www.eurecia.com/blog/cartographie-competences-outil-rh-important/

Son objectif est de Construire et mettre en place un plan de développement permet de définir comment développer de nouvelles compétences, notamment en expérimentant de nouveaux comportements au cours de situations professionnelles identifiées[41].

2-2-10-1-La démarchede mise en place d'un PDI :

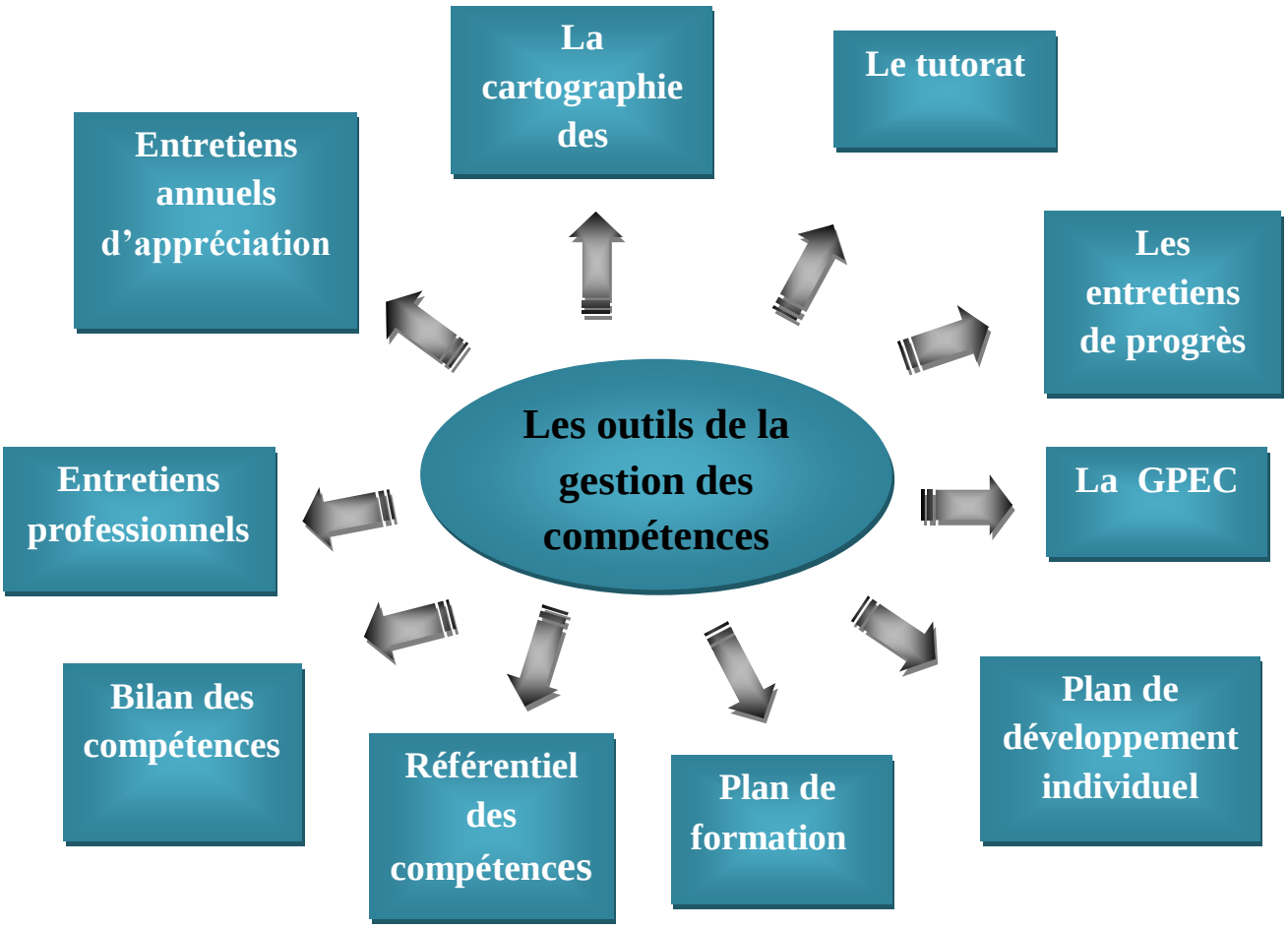
- **Avoir un but :**Il doit y avoir un but derrière notre PDI, car sinon il ne servira à rien. Exemples de buts ; l'employé veut grimper les échelons, l'employé a un nouvel emploi et souhaite apprendre rapidement, etc.
- **Cibler ce qu'on veut apprendre :** Il faut cerner les trois compétences que l'on veut travailler pour atteindre le but. Certaines de ces compétences ont peut-être été mentionnées dans votre évaluation annuelle...
- **Identifier les actions qui doivent être prises :** Cela pourrait signifier avoir un coach ou un mentor, entreprendre de nouveaux projets, suivre des formations.
- **Fixer les dates butoirs, évaluer les coûts et identifier les responsables :**Il faut absolument respecter les dates butoirs[42] pour démontrer son engagement. Les coûts doivent être autorisés par le supérieur. L'employé est généralement responsable du plan, mais le supérieur peut aussi avoir sa part de responsabilité (si l'employé le souhaite).
- **Réviser le plan avec le supérieur :** Même s'il est possible d'avoir un plan de développement individuel sans en parler à son supérieur, il est toujours préférable d'avoir son avis, son soutien et sa participation.
- **Mettez le plan en œuvre :**Une fois le plan mis en place, nous allons le consulter pour voir si nous l'avons bien suivi**.**

D'une manière non exhaustive nous avons synthétisé les principaux outils utilisés dans la gestion des compétences :

[41]https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-plan-de-developpement-323947.htm

[42] Est une date qui annonce la fin d'un délai. Au jour de cette date, l'engagement pris doit être satisfait.

Figure N°09 Les outils de la gestion des compétences

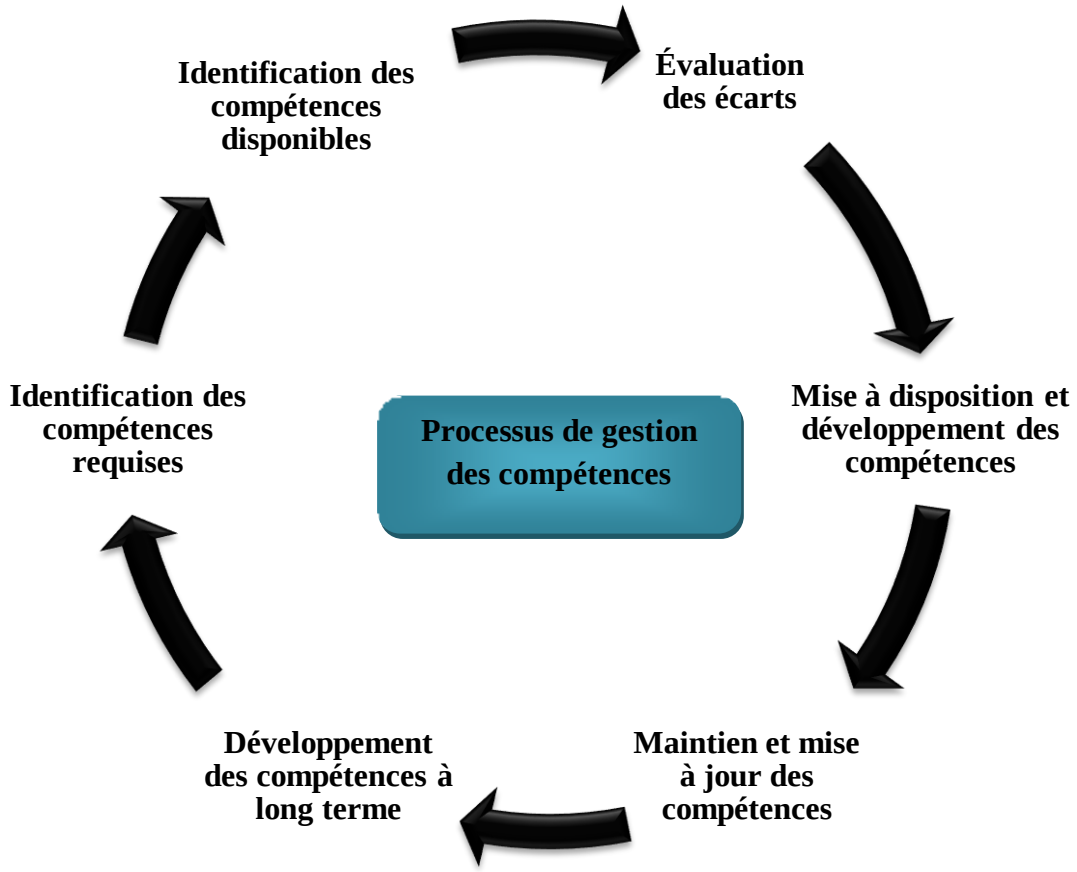


Source : Réalisé par nos soins.

2-3-La démarche de la gestion des compétences :Gérer les compétences requiert la mise en place de processus et d'outils adaptés pour atteindre les objectifs fixés. Cette analyse aboutit sur une identification des compétencesà développer ou à acquérir (à travers les recrutements) tout en tenant compte des besoins individuels des collaborateurs.

D'une manière non exhaustive nous avons résumé la démarche de la gestion des compétences dans la figure ci-dessous :

Figure N° 10 : le processus de la gestion des compétences.



Source : Réalisé par nos soins.

2-3-1-Identification des compétences requises : Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées de l'ensemble des parties intéressées dont celles les clients.Pour faire, il convient de s'appuyer sur les processus identifiés. En effet, l'approche processus doit permettre une meilleure maitrise des activités clés de l'entreprise. Ainsi, il faut alors décomposer chaque processus en activité clé.L'efficacité de l'identification des compétences requises, pourra être évaluée par le degré de couverture des processus du Système de Management de la Qualité.

2-3-2-Identification des compétences disponibles : Il s'agit ici de déterminer la « deuxième partie de l'équation », c'est-à-dire les compétences disponibles (dites aussi « acquises »), à partir l'évaluation des compétences.Le recueil des compétences acquises pourra être issu d'un entretien (l'entretien annuel d'évaluation), d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attestées par des documents (diplômes, qualifications, certifications,…).Les éléments de sortie se présentent dans la grille des compétences évoquée plus haut.Comme dans le cas

de l'identification des compétences requises, l'efficacité de l'identification des compétences requises, pourra être évaluée par le degré de couverture des processus du Système de Management de la Qualité.

2-3-3-Évaluation des écarts : Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises.La grille de poly compétence ainsi constituée vous permettra d'identifier rapidement les éventuelles carences en compétence (Cf. dernière colonne de l'outil).Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour estimer l'efficacité du processus d'évaluation, tels que :

- taux ou nombre de dysfonctionnements dont la cause est tracée à l'inadéquation entre les compétences et l'activité ou le poste ;
- taux de compétences dont la note est inférieure à X (X étant à déterminer selon les besoins dans l'entreprise) ;
- note moyenne de polyvalence des équipes.

2-3-4-Mise à disposition et développement des compétences :L'objectif est ici de définir et mettre en œuvre les actions y compris celles de formations permettant de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation.Le développement des compétences et leur mise à disposition répondant aux besoins identifiés couvrent plusieurs actions et décisions, telles que :

- les recours aux compétences externes à l'organisme (sous-traitance, externalisation, intérim…),
- les recrutements,
- les réorganisations, restructurations,
- les actions de formations,
- la mobilité,
- conduisent à développer et à mettre à disposition des compétences répondant aux besoins identifiés issus de ces décisions.

L'efficacité des actions décidées, c'est-à-dire leur aptitude à atteindre leurs objectifs (répondre à un manque de compétence), sont à définir préalablement.L'évaluation d'une formation pourra porter sur la satisfaction des stagiaires, l'évaluation pédagogique (évaluation « à chaud »), mais aussi sur le transfert de connaissances en situation de travail (évaluation « à

froid »), et surtout sur son influence dans l'atteinte des objectifs individuels ou collectifs fixés pour les services intéressés de l'organisme.

2-3-5-Maintien et mise à jour des compétences : Il s'agit d'assurer que les compétences acquises sont préservées au sein de l'entreprise, en particulier lorsque les activités sont affectées par des changements (arrivées, départs,…) ou par des mouvements de personnels.Le maintien adapté des compétences se mesure avec des indicateurs liés :

- aux pertes de savoir et à la capitalisation d'expérience,
- à la polyvalence, l'employabilité, la flexibilité des organisations,
- au taux d'utilisation des compétences acquises,
- aux dispositifs d'apports continus des connaissances (notion de management des connaissances).

2-3-6-Développement des compétences à long terme : La performance du développement des compétences passe par une réponse à la prise en compte de l'évolution des attentes et des besoins tant de l'organisme (adaptation) que du personnel (anticipation / employabilité) :

- **De l'entreprise** (optique ISO 9001), par exemple pour ce qui est de l'estimation des cycles de vie d'un produit, de l'obsolescence d'une technologie ou d'équipements, et par conséquent des changements de types de compétences qui devront être mobilisées.
- **Du salarié** (optique ISO 9004[43]), par exemple pour ce qu'il en est de ses désirs d'évolution, de responsabilisation, d'autorité, de reconnaissance, également pour ce qu'il en est de ses souhaits de mobilité fonctionnelle (type de travail) ou géographique (lieu de travail).

Cette démarche managériale qualitative opère donc une distinction entre les formations d'adaptation et les formations de développement de l'employabilité. Pour y parvenir, il convient de déterminer soigneusement les objectifs à atteindre, notamment au moyen de critères autres que ceux qui visent à constater la mise en œuvre concrète des savoirs nouveaux sur le poste de travail ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

[43] Est une norme ISO de la famille ISO 9000.Fournit des lignes directrices permettant aux organismes réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité.

Section 3: la gestion des carrières : instrument de la conduite au développementde la compétence.

Une gestion efficace des compétences constitue le lien entre le développement du personnel, de l'organisation et de l'entreprise dans la mesure où des ressources actuelles et futures présentes à travers nécessaires seront prises en considération. Par rapport aux carences escomptées en compétences, nous pourrons agir sous forme proactive, ce qui empêchera de devoir les combler sous forme réactive via des recrutements onéreux. Les potentiels seront activés à long terme par le biais du développement du personnel. Les points forts existants seront intégrés au développement de l'entreprise en tant qu'avantages concurrentiels connus et utilisés.

3-1-le développent de la compétence : Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur. Il peut se faire via différents biais, via la formation professionnelle, mais aussi les conférences, le coaching, les forums professionnels, les salons, les événements formels ou informels ainsi que dans toutes les situations propices aux échanges de bonnes pratiques.

Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les personnes sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale.

En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers son plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs. Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif est impacté positivement.Une entreprise qui décide de gérer ses compétences fait de l'homme le moteur de sa performance. Elle reconnait que la compétence est génératrice de valeur et que le capital humain est la clé de la réussite mais gérer bien plus que connaitre les compétences, en effet elles sont de nature instable, ainsi il est impossible d'affirmer que une entreprise détient des compétences identiques, même si ses ressources humaines d'un point de vue quantitatif n'ont pas évolué. C'est la raison pour lesquelles les compétences doivent être non seulement recensés, mais aussi entretenus, transmis et développés…

3-1-1-Les principales formes de développement des compétences :

Le développement des compétences comporte plusieurs formes de principes nous citons principalement [44]

3-1-1-1-Le mentorat : Le coaching vise à vous encadrer et vous orienter dans le cadre d'une mission à accomplir à court terme, il permet de développer les compétences exigées dans le cadre de la fonction. Le mentorat s'appuie sur une relation davantage personnelle et nous accompagne dans notre développement personnel ou professionnel pour vous aider à gagner en confiance en nous et en autonomie.

3-1-1-2-Cours magistral : Le cours magistral expose des notions théoriques qui seront amenées à être mises en application dans le cadre professionnel. Il offre l'occasion aux participants d'interagir entre eux et avec le formateur pour une meilleure assimilation des connaissances.

3-1-1-3-Étude de cas : Les études de cas facilitent la compréhension des notions théoriques, elles permettent la mise en application des concepts clé dans le cadre de cas concrets généralement tirés de la vie réelle.

3-1-1-4-Mises en situation : les mises en situation obligent les participants à jouer un rôle et à imaginer différents scénarios, elles permettent de se placer au plus près de la réalité.

3-1-1-5-Travail en groupe : les travaux de groupe sont essentiels à l'apprentissage, dans la mesure où ils permettent d'intensifier les échanges et de confronter des points de vue. Cela permet d'élargir sa vision et d'ouvrir son esprit à différentes approches.

3-1-1-6-Formation à distance : la formation à distance constitue une alternative à la formation en présentiel et représente une solution de formation alternative moins contraignante, mais exige une excellente autodiscipline.

3-1-1-7-Conférences: les conférences et salons permettent de mettre à jour ses connaissances, d'avoir le point de vue d'experts dans leur domaine et de rencontrer ses pairs.

3-2-L'interaction entre la gestion des carrières et le développement des compétences :Le responsable de la gestion des carrières pilote l'employabilité des salariés ou leur mobilité en veillant à concilier leurs compétences et leurs souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise.le rôle du responsable de la gestion des carrières diffère En fonction de la situation économique de l'entreprise ainsi que sa la taille de l'entreprise et les profils auxquels il s'adresse **:**

[44]https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014

3-2-1-Définition de la politique de gestion des carrières :

- Participer, en lien avec la direction des ressources humaines et le comité de direction de l'entreprise, à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés.
- Formaliser les processus permettant à un salarié d'exprimer une demande d'évolution professionnelle et d'intégrer une nouvelle fonction.

3-2-2-Analyse des besoins actuels et futurs :

- Mettre en place les outils internes permettant de recenser et centraliser l'ensemble des souhaits d'évolution des salariés et des besoins des managers.
- Suivre les indicateurs de l'entreprise relatifs aux données sociales (pyramide des âges, taux de turn-over...).
- Anticiper les évolutions de l'entreprise à moyen et à long terme en mettant en place des plans de gestion prévisionnelle des effectifs.
- Rencontrer les opérationnels ayant exprimé un souhait de mobilité suite à différents contextes (départ non volontaire d'un collaborateur, création ou remplacement d'un poste).
- Détecter les emplois en tension pour lesquels il y aura pénurie de compétences.

3-2-3-Pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

- Formaliser les préconisations pour la mise en place d'un accord GPEC.
- Participer à la rédaction de l'accord GPEC, aux négociations avec les organisations syndicales, veiller à son déploiement.
- Définir et mettre en place les procédures liées à la description des fonctions, analyser les postes, réaliser les fiches de poste, conduire les entretiens associés.
- Créer ou refondre les outils : référentiel et cartographie des emplois et passerelles, dictionnaire des compétences, document d'appréciation annuelle.
- Assurer le reporting.
- Choisir et mettre en place un progiciel GPEC en lien avec les opérationnels.

3-2-4-Évaluation de la performance et des potentiels des employés :

- Piloter la réflexion, en liaison avec les managers et les responsables RH, sur l'évaluation des compétences et des performances.
- Dialoguer en interne avec l'ensemble des managers et des responsables ressources humaines pouvant apporter une visibilité en termes de détection/évaluation des potentiels et performances.
- Rencontrer et évaluer tous les candidats internes à un poste officiellement ouvert afin de confronter leur profil au cahier des charges du poste à pourvoir.
- Agréger les résultats formalisés des entretiens annuels de l'ensemble des salariés afin d'évaluer leurs souhaits d'évolution, leur degré de satisfaction par rapport à l'entreprise et au poste qu'ils occupent, le développement de leurs compétences.

3-2-5-Gestion des mobilités internes :

- Étudier les projets professionnels des salariés, coordonner ou conduire les entretiens (annuel, professionnel, seconde partie de carrière).
- Gérer l'évolution professionnelle des seniors, accompagner les reconversions professionnelles en mettant en œuvre un projet professionnel personnalisé et un coaching.
- Définir les plans d'accompagnement des collaborateurs en difficulté.
- Établir des plans de succession (ou de relève) en repérant les remplaçants potentiels, notamment pour les cadres à haut potentiel et pour les talents rares.
- Animer ces plans, assurer les revues des effectifs (*people review*) dans le cadre des comités de carrière chargés d'analyser les compétences existantes des salariés.
- Gérer les dossiers de départ.
- Assurer l'intégration des salariés évoluant en interne, suivre leur performance en échangeant avec eux et leur manager.

En tant que professionnel et expert, le directeur du personnel doit non seulement créer et maîtriser les outils, mais également connaître la politique de son organisation, pour la servir. Il doit aussi être capable de créer de nouveaux outils appropriés à sa propre administration. Il lui revient également de bâtir une stratégie de GRH et d'organiser la fonction de cette dernière en conséquence. Enfin, le Directeur du personnel doit veiller à la mise en application de ses politiques. Cette vision tronquée de la responsabilité de Directeur

du personnel n'est au reste pas sans rapport avec la place et la valorisation de la fonction GRH dans les structures. Ainsi le DRH doit posséder un certain nombre de compétence[45] :

- **Gestion des équipes de travail :** Gérer la dynamique des groupes et les situations de groupe au sein des unités et entre celles-ci, reconnaitre la contribution des autres, collaborer avec les subalternes afin de les aider à se fixer des objectifs stimulants mais réalistes, reconnaitre les relations difficiles et y faire face.
- **Vitalité et résistance au stress :**Déterminer les limites de l'unité sur le plan de la charge de travail et des changements, encourager et faciliter le dialogue sur le stress au milieu de travail et sur les stratégies permettant d'y faire face efficacement, avoir un jugement sur et une solide capacité de prise de décision dans des situations exigeantes ou stressantes.
- **Communication :**Utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.
- **Ethique et valeurs :**S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique, utiliser des pratiques d'éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité des mesures de donation et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.
- **Souplesse du comportement :**Modifier les priorités opérationnelles pour répondre à de nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambigüité et d'incertitude.
- **Confiance en soi :**Assumer la responsabilité au travail de son unité, rechercher des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

[45] Cécile Dejoux, GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris, 2008, page15-16.

Conclusion du chapitre 2 :

Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels. L'autorité quant à elle, ne peut plus être considérée comme liée seulement à la position hiérarchique. Elle est de plus en plus fondée sur la compétence. Une organisation à intérêt à investir sur les personnes qui vont transformer sa vision en réalité et cela quel que soit le niveau hiérarchique. Ces personnes aux compétences rares, sont les talents qu'il faudra reconnaitre et développer.

De nos jours la conception de la GRH implique non pas uniquement une fonction personnelle réduite à sa seule dimension « administrer le personnel ». Mais une conception de la gestion des ressources humaines devant permettre, par une gestion souple et flexible, en utilisant au mieux les compétences de chacun et veiller à ce que l'organisation permet aux agents de trouver dans leur travail des motifs de satisfaction professionnels et personnels.La Gestion des compétences, est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de repérer les compétences, de les évaluer, de les valider et de la faire évoluer. »

Garder ses collaborateurs dans la durée n'est pas chose aisée. Si rien n'est fait pour les incités à rester dans l'organisation, un risque de perte des compétences peut avoir lieu. L'organisation doit donc essayer de la manière la plus efficace possible de recenser et s'intéresser à l'ensemble des souhaits d'évolution,suivre les performances et les potentiels des salariés,et assurer le développement de leurs compétences.

Pour fonctionner efficacement et faire en sorte que son personnel donne le meilleur de soi même, l'organisation se doit d'avoir d'une part recours à des techniques de simulation et de motivation et d'autre part de mettre également en place une gestion des compétences. Cela se fait enmettant en place les outils internes à l'instar des entretiens annuels, les bilans des compétences, les formations…

Chapitre 3 : Cas pratique : La conduite de la gestion des carrières dans le développement des compétences au sein de CHU

Introduction :

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons passer à la présentation du cadre empirique mené au niveau de la direction des ressources humaines de CHU de Tizi-Ouzou, qui a pour but de clarifier et mieux présenter la gestion des carrières des médecins assistants. A partir des éléments conceptuels, nous avons établi le cadre de la recherche sur le terrain dont l'objectif d'apporter des éléments de réponses à la problématique de départ.

A ce moment de notre travail de recherche, nous devrions confronter notre cadre conceptuel avec la réalité du terrain. Pour ce faire, ce chapitre fera l'objet d'une analyse empirique approfondie. Il s'agit de déterminer et d'expliquer par le biais d'entretiens et le questionnaire, comment se fait la gestion des carrières des médecins assistants et comment se développent les compétences au sein de CHU de Tizi-Ouzou ?

Le présent chapitre est structuré de façon suivante : dans la première section, nous présenterons le cadre méthodologique de recherche, ainsi historique de l'établissement de CHU dans la deuxième section, nous présenterons les pratiques de la gestion des carrières des médecins assistants au sein de CHU, enfin dans la troisième section, l'analyse générale sur la coopération de la gestion des carrières dans le développement des compétences .

Chapitre 3 : Cas pratique : La conduite de la gestion des carrières dans le développement des compétences au sein de CHU

Section 1 : Présentation du cadre méthodologique

Dans la présente section nous évoquerons successivement la méthodologie de recherche, les caractéristiques de la population et l'échantillon de l'étude.

Avant de présenté la méthodologie de recherche, il est nécessaire de rappeler la problématique et les objectifs de recherche. Notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante : **Comment la gestion des carrières influence-t-elle le développement des compétences des médecins au sein de l'établissement de santé publique CHU de Tizi-Ouzou ?**

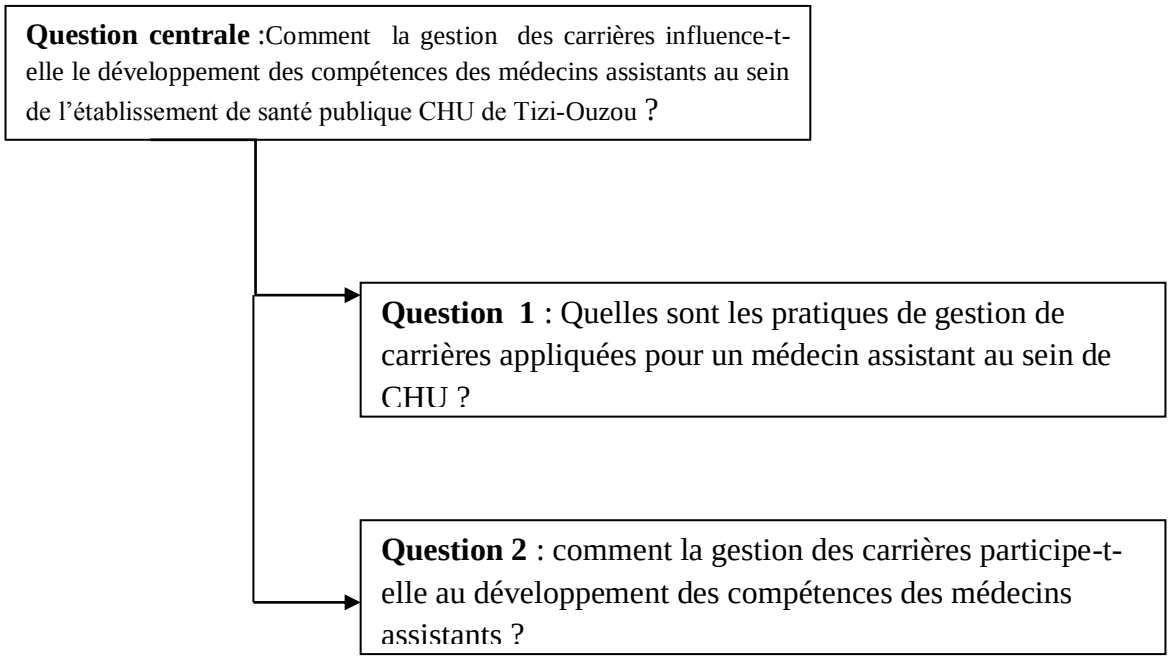
La question centrale de la recherche fait émerger deux principales questions de recherche et qui vont guider notre démarche empirique. Ces questions sont les suivantes :

Question 1 : Quelles sont les pratiques de gestion de carrières appliquées pour un médecin assistant au sein de CHU ?

Question 2 : comment la gestion des carrières participe-t-elle au développement des compétences des médecins ?

Notre problématique de recherche est présentée dans la figure suivante :

Figure n°11 : Problématique de recherche



Source : réalisé par nos soins.

1-1-Méthodologie de la recherche

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté, une visée compréhensive et descriptive basée sur des notions théoriques et fondées sur des recherches bibliographiques portant essentiellement sur :

- L'exploitation des travaux qui traitent les questions liées à la gestion des ressources humaines, à la gestion des carrières professionnelles et à la notion de compétence.
- l'exploitation de travaux universitaires et des rapports d'études qui traitent la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières et la compétence.
- la revue de la littérature a été la première étape de notre recherche. Nous nous sommes intéressés à l'aspect théorique de la GRH en général ainsi la gestion des carrières professionnelles et la notion de compétence en particulier. Nous avons tenté de confronter les hypothèses citées avec le réel du CHU de Tizi-Ouzou, notre démarche est de ce fait déductive.

Pour notre enquête, nous avons réalisé des observations approfondies lors d'allers et retours entre des activités de terrain et prise de recul théorique. Pour ce faire nous nous somme basés sur les technique de l'enquête qualitative à savoir : l'observation ; un questionnaire destiné aux médecins assistants et un entretiens avec le DRH de CHU. Les données recueillent grâce à la réalisation de l'état des lieux, nous ont servis à étudier les conditions de la faisabilité du changement en termes de recrutement, de formation, de mobilité, d'évaluation, de compétence et de rémunération. Pour une bonne validité de l'étude nous avons choisir la méthode d'étude de cas réalisée au sein de l'établissement public de santé de CHU de Tizi-Ouzou.

Cette démarche vise à répondre à notre question du départ à travers une étude de cas dans l'objectif est de tenter à comprendre et décrire un phénomène complexe qui est la participation de la gestion des carrières dans le développement des compétences des médecins spécialistes assistants de CHU ?

1-2-Le choix de l'outil :

Afin d'atteindre notre objectifs de recherche nous avons choisi de réaliser un entretien dit directif destiné au DRH ainsi qu'un questionnaire destiné aux médecins assistants de l'établissement de CHU.

1-3-Echantillon d'étude :

Nous nous retrouvons dans la contrainte de mener notre étude qualitative avec un nombre limité des médecins assistants spécialistes interrogés (cinquante-cinq), en raison du temps limité et de la situation sanitaire causée par la pandémie (COVID 19).Car notre étude exige un contact direct donc il est nécessaire de prendre toutes les mesures barrières pour éviter la propagation du virus.

Avant de communiquer le questionnaire aux médecins concernés, un accord formel a du être établi auprès de chaque unité par le chef de service de celui-ci.

Pour mener à bien notre étude nous avons définir notre échantillon étude ; L'assistant médical s'occupe de l'accueil et le renseignement des patients. Il planifie les activités du médecin et assure le suivi administratif du cabinet médical, du service hospitalier, … Devenir assistant médical implique alors servir d'intermédiaire entre le médecin et les patients.

1-4-Présentation de l'organisme d'accueil

1-4-1-Historique du CHU de Tizi-Ouzou :

C'est en 1955 et précisément le 28 juillet à 09 heures du matin qu'l a été procédé à la récupération provisoire du chu de Tizi-Ouzou permettant ainsi l'ouverture de cet établissement. Le 1 aout 1955 en tant qu'un hôpital civil dans un premier stade, 100 lits seulement ont été mis en service. Il comprenait : la maternité, le service d'enfants et deux bloc de médecine générale de 22 lits chacun : quant à l'équipement de salles ainsi que le matériel d'exploitation correspondants aux lits, ils existaient déjà au sein de l'établissement. Concernant le personnel administratif et d'exploitation, la direction était assurée par des français, elle comprenait un directeur et un chef d'équipe mécanicien, le personnel secondaire comprenait 25 agents se répartissant comme suite :

- Les services médicaux : 02 infirmiers, 02 aides-soignants et 09 surveillants médicaux.
- Les services administratifs : 03 dactylographes.
- Les services généraux et économiques : 01 cuisinier, 01 chauffeur, 01 électricien et 04 manœuvres.

En 1963 après l'indépendance, l'hôpital a été baptisé hôpital « NEDIR Mohamed »

L'hôpital NEDIR Mohamed a été inaugurée ; précisément le 28 juillet 1955. A cette époque, ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales. En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient reliées. En 1982, le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire. Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la santé, crée par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifier par Le Décret n°86/294 du 16 Décembre 1986. Le siège du CHU de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère administratif d'une capacité de 1043 lits organisés, répartis en 42 services, englobant ainsi l'ensemble des disciplines médico-chirurgicales, plateau de biologie, de radiologie et autres explorations.

Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est caractérisé par son envergure régionale, il couvre les quatre wilayas suivantes : Tizi-Ouzou, Bejaia, Boumerdès et Bouira. La demande en soins est sans cesse croissante du fait des transitions épidémiologiques que connait la région à l'instar des autres régions du pays. Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou est un établissement de référence, il couvre un bassin de population d'environ 03 millions d'habitants. En plus de sa vocation hospitalière, il assure la recherche et la formation. Le Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou se compose de deux unités à savoir, l'unité NEDIR Mohamed sise au centre-ville de Tizi-Ouzou et de l'unité BELLOUA située à quatre kilomètres du chef-lieu de la wilaya et ainsi que l'existence d'une clinique dentaire à proximité de l'unité NEDIR Mohamed.

Parmi les offres de soins[1] **:**

- **Soins chirurgicaux**
  (Chirurgie générale, orthopédie traumatologie, chirurgie infantile, urologie, neurochirurgie)

[1]**:** http://chuto.dz/HAD_chu/HAD.php

- **Soins médicaux**

  (Médecine interne, pédiatrie cardiologie, psychiatrie, réanimation médicale, anesthésie réanimation, néphrologie, maladies infectieuse néonatologie, hématologie, médecine légale)

- **Soins dentaires**

  La clinique dentaire se situe à 200 m du CHU de Tizi-Ouzou avec une superficie de 1209m² dont érige 05 services à savoir: orthopédie dento-facial, pathologie bucco-dentaire, odontologie conservatrice , prothèse et parodontologie ,02 petits laboratoires, une direction, un secrétariat, un amphithéâtre, la caisse et un bureau d'accueil et renseignement avec une capacité de 50 Fauteuils Dentaire

- **consultations spécialisées** : Les consultations spécialisées sises au niveau de la polyclinique, 2000 logt Nouvelle ville (Ancien Marché): Médecine Interne
- **Urgences**
- **Addictions**
- **Hospitalisation à domicile**

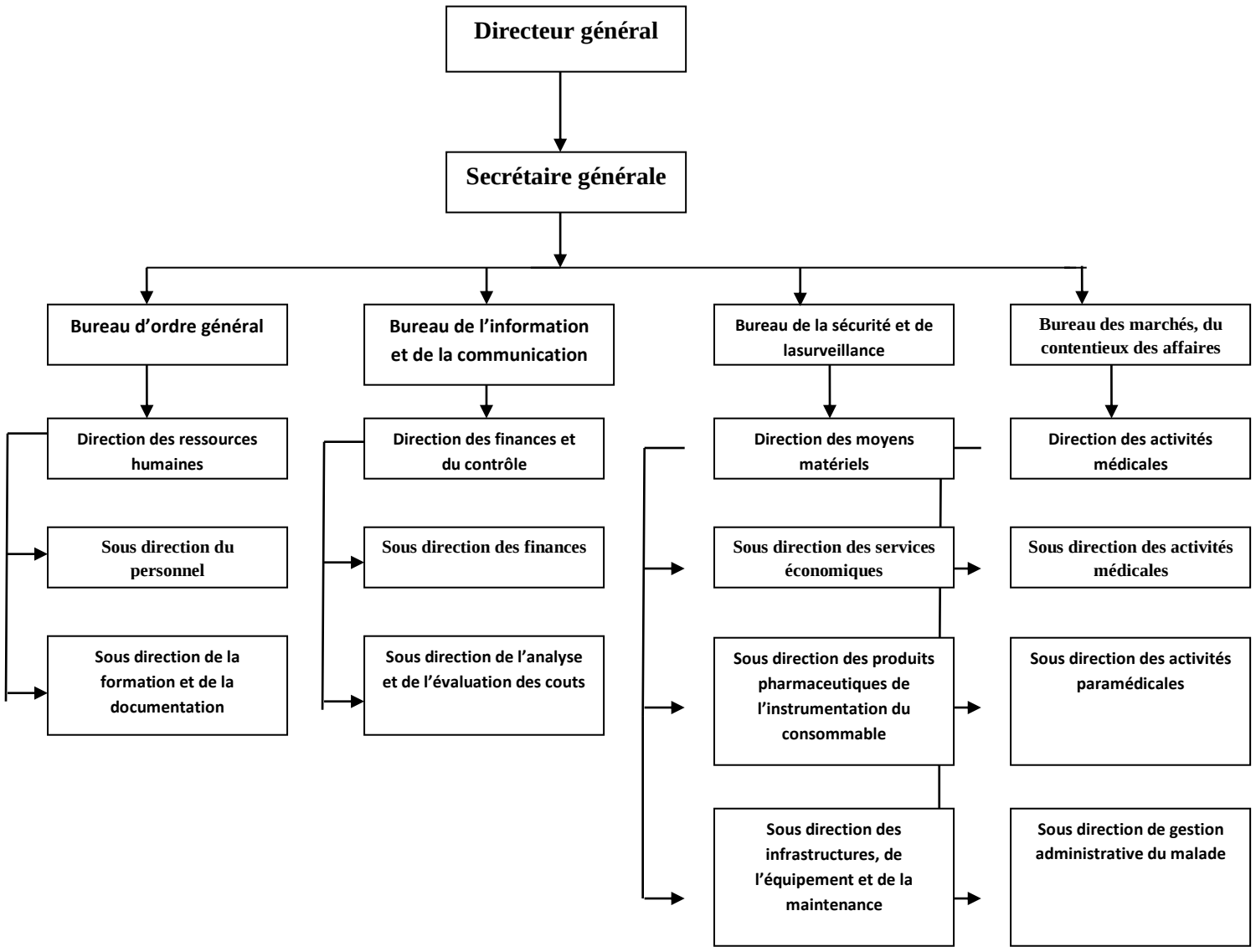
  C'est un projet ambitieux pour favoriser encore plus la fluidité des hospitalisations. L'hospitalisation à domicile est une structure de soins alternative à l'hospitalisation. Elle permet d'assurer au domicile du patient des soins médicaux et paramédicaux importants, pour une période limitée mais renouvelable en fonction de l'évolution de son état de santé elle a pour finalité d'éviter ou de raccourcir une hospitalisation en établissement.

- **plateau technique**

  (Laboratoire, imagerie, pharmacie, maintenance biomédicale, informatique**)**

Le CHU est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement et de formation supérieure en sciences médicales, des missions de diagnostic, d'exploration, de soins, de prévention, de formation, d'étude et de recherche.

Figure N°12 : l'organigramme de l'établissement de santé de CHU



Source : direction des ressources humaines CHU de Tizi-Ouzou**.**

Section 2 : les pratiques de la gestion des carrières pour les médecins assistants de CHU :

Le déroulement de carrière correspond aux différentes étapes, régies par le statut de la fonction publique, que le fonctionnaire franchira au fur et à mesure de son évolution professionnelle.

Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics, nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

- être de nationalité algérienne.
- jouir de ses droits civiques.
- ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé.
- être en situation régulière au regard du service national.
- avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

2-1-Recrutement :

Le recrutement est le point de départ de la vie professionnelle d'un employé, c'est le moyen qui lui permet d'accéder à un emploi public, et par la suite de nouer avec l'administration une relation juridique.

Les conditions du recrutement :

Nul ne peut être recruté dans une institution et administration publique s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

- s'il ne possède pas la nationalité algérienne.
- s'il ne jouit pas de ses droits civiques et s'il n'est de bonne moralité.
- s'il ne jouit pas d'un niveau de qualification exigé par le poste de travail.
- s'il ne remplit pas les conditions d'âge et d'aptitudes physiques.
- s'il ne justifie de sa situation vis-à-vis du service national.

Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie :-concours sur éprouve. Dans ce cas, la sélection est basée sur les candidats admissibles ayant obtenu une moyenne générale égale au moins à 10sur 20, sans note éliminatoire et qui ne peut être inférieure à 5sur 20.-concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires Les candidats aux concours sur titre sont évalués et sélectionnés sur la base de critères réglementaires et qui sont :

- L'adéquation au profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé.
- Les travaux et les études réalisés par le candidat dans sa spécialité.
- L'expérience professionnelle acquise par le candidat dans le secteur de la fonction publique et hors secteur ou dans un garde inférieur.
- La date de l'obtention de diplôme.
- Le résultat de l'entretien avec le jury de sélection.

Il existe deux voies principales de recrutement qui sont :

La voie de recrutement externe la voie de recrutement interne.

- **Recrutement externe** : le recrutement externe s'effectue en règle générale par voie de concours, test professionnels, il peut s'effectuer dans des cas particuliers, ou par voie de recrutement direct ou sur titre.
- **Recrutement interne** : ce mode de recrutement concerne les fonctionnaires déjà en activité et titulaires dans leur emploi initial, le fonctionnaire est affecté à la cour de sa carrière à accéder progressivement dans la hiérarchie administrative. Ainsi ce mode de recrutement constitue un moyen de motivation et de stimulation des agents en activité. Le recrutement interne s'effectue selon les voies suivantes : l'examen professionnel ; la promotion au choix, et la qualification professionnelle.

2-2-La nomination : La nomination est le premier acte officiel qui exprime que la personne admise au concours, d'examen ou de test professionnel est devenue stagiaire dans la fonction publique :

2-2-1-L'installation: C'est la concrétisation de la prise en fonction, le candidat rejoint son poste de travail, dès le moment de la diffusion des résultats finaux , les candidats concernés retenus sont obligés de se rapprocher auprès de leur administration, pour signer le procès-

verbal (PV)d'installation dans un délai qui ne doit pas dépasser un (01) mois, à partir de la date de réception de la convention , mentionnée sur l'accusé de réception.

Le PV d'installation : est un acte administratif, rédigé par l'administration ou l'institution publique concernée et qui comporte les mentions suivantes :

- Le nom de la nouvelle recrue.
- le grade.
- la fonction.
- la date de l'installation.
- la signature de l'intéressé et du responsable de l'administration. Il atteste la prise de fonction de la nouvelle recrue.

2-2-2-Le stage : Le nouveau recru dans la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire, sauf dans le cas des grades occupés par des fonctionnaires qui requissent des qualifications très élevés et selon les statuts particulière de ces grades.

La période de stage dure une année dans tous les corps, dont elles contiennent une période de formation pour quelque grade, selon leurs statuts particulier, avant d'avoir la titularisation ou la confirmation dans le poste qu'il occupe.

La période de stage est la période qui suit la signature du procès verbale d'installation du candidat retenu au concours, dont il commence à exercer ses activités de façon régulière après sa signature, des qu'il a su ses missions il doit les prendre en charge, car il devient responsable sur toutes les tâches qu'il exécute, mais il y'a une particularité, c'est que le fonctionnaire stagiaire est en période d'apprentissage pour maitriser ses tâches donc il est exempté dans les cas d'erreur.

2-2-3-La titularisation : La titularisation signifie que le candidat a définitivement acquis la qualité de fonctionnaire. Elle lui donne droit à occuper un emploi, a bénéficier d'un grade et des garanties ainsi que des prérogatives offertes par la réglementation donc de poursuivre une carrière dans la fonction publique et il est soumis aux obligations réglementaire.

2-3-La rémunération : La rémunération aujourd'hui devient un moyen d'attirer, de conserver et de motiver des candidats compétents pour faire face à la compétition entre les organisations.

La rémunération est un des éléments du contrat de travail qui prévoit que l'employeur s'engage à verser une rémunération au salarié, en contre-porte de la réalisation du travail qu'il lui confie (le travail bénévole ne donne pas lieu à un contrat de travail).

Une politique de rémunération ne se limite pas bien sûr au respect des contraintes juridiques qui résultent de cette relation d'emploi

2-4-L'avancement d'échelon : Chaque grade comporte plusieurs échelons. Le changement d'échelon intervient régulièrement, dans des délais relativement courts en début de grade et qui s'allongent au fur et à mesure du déroulement de la carrière de l'agent. Il est fonction :

- D'une ancienneté à acquérir.
- De la valeur professionnelle du fonctionnaire. Il peut être accordé à l'ancienneté minimale au fonctionnaire qui le mérite mais est accordé de plein droit à l'ancienneté maximale. L'agent ne peut donc pas rester bloqué sur un même échelon tout au long de sa carrière. Le changement d'échelon a un effet financier, puisqu'il se traduit par une augmentation du traitement.

2-4-1-avancement d'échelon à la durée minimale : L'avancement d'échelon à la durée minimale, cette durée est de deux ans et six moins (2 ans et 6moins), comme ancienneté à partir du dernier avancement d'échelon. Aussi le pourcentage des fonctionnaires qui bénéfice de ce rythme d'avancement est de 0,40% parmi les fonctionnaires qui ont le droit à cet avancement. Selon les notes d'évaluation d'où la priorité qui ont des bonnes notes ainsi de suite.

Ce mode d'avancement permet de donner l'avantage au fonctionnaire d'augmenter son traitement avec une tendance rapide, ce dernier peut atteindre le dernier échelon sur la grille indiciaire des traitements en une durée de 30ans, pour un fonctionnaire qui donne tous ses efforts afin qu'il soit bien s'apprécier par son supérieur hiérarchique.

2-4-2-Avancement d'échelon à la durée moyenne : L'avancement d'échelon à la durée moyenne, cette durée est de trois ans (03ans) d'ancienneté à partir du dernier avancement d'échelon. Le passage vers l'échelon supérieur par ce rythme est destiné à une proportion de 0,40% des fonctionnaires avec cette période, d'où la priorité selon le mérite et selon les notes obtenues durant cette période.

A travers ce mode d'avancement d'échelon le fonctionnaire peut progresser son traitement avec une vitesse assez rapide que dans le premier mode d'avancement, car s'il bénéfice de ce mode d'avancement d'échelon durant sa vie professionnelle, il peut atteindre le dernier échelon (12), pendant 36ans, qui signifie un impact négative pour le fonctionnaire sur sa motivation.

2-4-3-Avancement d'échelon à la durée maximal : L'avancement d'échelon à la durée maximale, qui dure 03 ans et 06mois, ici l'avancement d'échelon devient un droit légitime au fonctionnaire. Dont le pourcentage est de 0,20% parmi les fonctionnaires qui vont avancer dans la même année.

Ici le fonctionnaire au plein droit d'avancer par ce mode, il est destiné à la catégorie qui ne représente pas une rigoureuse dans l'exercice des leurs fonctions, donc ils ne seront plus appréciés comme les autres. Par cette durée le fonctionnaire arrive au dernier échelon pendant une durée de (42) ans, qui signifie que le fonctionnaire accède dans la vie professionnelle dans la fonction publique à l'âge de 18ans, en raison de la limitation de la sortie à la retraite à l'âge de soixante(60) ans pour les hommes.

2-5-La formation : La formation est un ensemble d'activités et d'apprentissage planifiés, qui vise l'acquisition de savoir propre, à faciliter l'adaptation des individus et des groupes, à leur environnement socioprofessionnel. La formation nous accompagne tout au long de notre vie pour acquérir des connaissances.

Il a fallu donc comprendre pour être mieux qualifié. La qualification dans le secteur professionnel reporte ainsi à la qualification d'un poste et aux compétences indispensables à l'exercice d'une fonction, qu'à celle d'un individu qui développe des compétences rassemblées en situation professionnelle, certainement ses compétences exigent à leurs reconnaissances par l'établissement. Dans les institutions publiques hospitalières, les emplois sont classés par catégories et grade. Les établissements ont par conséquent à gérer une intense variété de métiers et ainsi de compétences dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

L'établissement de santé de CHU dispose d'un budget qu'il dispose à ses médecins afin de bénéficier des formations.

A partir des besoins de l'établissement et des agents, il est permis d'imaginer des parcours de qualification pour chaque agent où son déroulement de carrière serait ponctué de rendez-vous avec le directeur des ressources humaines et dans le cas du CHU, d'une personne désignée et formée. On peut aller plus loin en imaginant des clauses obligatoires de rendez-vous servant à la fois à actualiser les connaissances et à rattacher les formations reçues à l'expérience de terrain.

2-6-La promotion interne : Permet aux seuls fonctionnaires territoriaux d'accéder au cadre d'emplois ou à la catégorie immédiatement supérieure et cela se déroule une fois tous les cinq (5) ans. Pour être nommé au titre de la promotion interne, il faut remplir certaines conditions statutaires relatives notamment à :

- l'ancienneté.
- l'âge.
- dans certains cas, réussite à un examen professionnel.

Pour s'inscrire à un examen professionnel, l'agent doit avoir une ancienneté de 8 ans minimum dans le cadre d'emplois. Sa validité est permanente.

Praticien spécialiste assistant, Praticien spécialiste principal, Praticien spécialiste en chef

2-7-La mise en disponibilité : La disponibilité est la situation du fonctionnaire qui cesse temporairement d'exercer son activité dans la fonction publique mais à condition que l'employé exerce au minimum (01) une année de service. Elle peut être accordée pour différents motifs :

- Elever un enfant à bas âge (de 3 mois à 5 ans) : Pour le projet de mise en disponibilité il faut :
  - Une demande
  - Une fiche familiale
  - Un extrait de naissance de l'enfant
- Convenance personnelle :

✓ Rejoindre son conjoint à l'étranger : il faut
  - Avoir l'accord à l'étranger
  - Un acte de mariage
  - La résidence

- ✓ Prise en charge d'un membre de la famille (un parent).
    - o Un certificat médical

Pour le projet de mise en disponibilité cas d'élever un enfant à bas âge de il faut :

Une demande, Une fiche familiale, un extrait de naissance de l'enfant

Le fonctionnaire en disponibilité cesse de bénéficier de sa rémunération, de ses droits aux avancements (sauf dans certains cas) et de ses droits à la retraite, sauf, sous certaines conditions, s'il exerce une autre activité. Les conditions de réintégration varient selon sa fonction publique d'appartenance.

2-8-La mutation : Pour une raison quelconque, un médecin spécialiste assistant peut muter sur un autre lieu de travail que celui sur lequel il exerce actuellement pour cela Il vous faudra alors en faire la demande auprès de la DRH.

La mutation consiste en un changement du lieu de travail elle peut être décidée par le DRH et proposé au médecin spécialiste assistant. La mutation constituant une modification du contrat de travail, il peut la refuser, sous réserve que son contrat de travail ne comporte pas de clause de mobilité.

2-8-1-Prise en charge après mutation : C'est lorsque un médecin assistant vient de l'extérieur dans un autre établissement en raison de changer le lieu ou bien de fonction de santé tout en voulant changer de lieu de fonction et s'intégrer dans le CHU mais d'abord il lui faut une demande de prise en charge pour s'intégrer dans l'établissement en assurant tous ces droits.

2-9-Cessation de fonction :

2-9-1- Révocation :

Si un hôpital révoque ainsi un médecin, c'est qu'il le met directement à la porte, sans délai, ni indemnité de préavis. Il ne le peut bien sûr que pour des faits très graves.

Le terme de révocation recouvre aussi bien la rupture d'un contrat d'un médecin indépendant, que le licenciement d'un médecin salarié. En cas de motif grave, celui-ci doit répondre à la même définition que celle prévue par la loi relative au contrat de travail**.**

Le chef de service doit signaler l'absence irrégulière d'un médecin assistant à la direction des ressources humaines, ensuite il y'aura

- Une demande d'explication.
- Un retenu sur salaire en cas d'absence méme si d'une durée de 24h justifié.
- Un blâme

2-9-2-La démission :

La démission est un mode de rupture d'un mandat impératif ou représentatif à l'initiative du seul mandataire, pour que la démission soit valable, elle doit résulter d'une demande exprimant de manière claire et non équivoque la volonté expresse de quitter son administration ou son service. Adresser une lettre de démission au département RH la durée du préavis Généralement, cette durée varie entre 1 et 3 mois.

L'administration doit s'assurer, par exemple au cours d'un entretien, que le fonctionnaire connaît et comprend les implications statutaires et financières de sa décision. Le fonctionnaire ne peut effectivement quitter son service qu'à condition que sa démission soit acceptée par l'administration.

2-9-3-Le départ en retraite :

Action de se retirer de la vie active, d'abandonner ses fonctions ; état de quelqu'un qui a cessé ses activités professionnelles

La mise à la retraite peut être demandée par le médecin ou par l'employeur. En aucun cas il ne peut y avoir mise à la retraite automatique à l'âge de 60 ans, ou à un autre âge.

Le médecin assistant qui souhaites prendre sa retraie doit déposer une demande de mise en retraite au niveau de la DRH, il peut y avoir deux cas, soit il sera favorable, soit défavorable cas d'un médecin assistant compétent le DRH va faire son possible que il se laisse pas perdre cette compétence.

2-9-4-Le décès :

La mort de la personne humaine est définie juridiquement par le Code de la santé publique. Elle consiste, soit dans l'arrêt cardiaque, soit dans l'état de mort cérébrale qui désigne l'arrêt irrémédiable de toutes les activités du cerveau bien que la respiration et les battements du cœur puissent être maintenus artificiellement.

Pour le projet de décès il faut présenter au niveau de la DRH :

- L'acte décès
- La décision de dénomination
- Envoyer le projet de décès afin de Cesser son salaire.

Section 3 : **Analyse des résultats de recherche :**

Cette section a pour objectif de présenter les résultats obtenus, afin de répondre à notre questionnement de recherche ; Est-ce que l'usage des pratiques de gestion des carrières s'harmonise dans le développement des compétences des médecins assistants ?

En effet, les résultats présentés concerneront chacune des variables indépendantes soit : les pratiques appliquées en matières de gestion de carrières, changement de fonction ; l'existence des formules des développements comme la formation ainsi degré d'implication de la gestion des carrières dans le développent des compétences et au final les ambitions des médecins assistants au sein de CHU.

Il est évident que notre étude est de type corrélationnel, mais pour faciliter l'analyse des résultats, nous l'avons analysée comme étant causale. Pour ce faire, nous avons essayé d'interpréter nos données pour les exploiter à l'aide du logiciel Excel.

Pour mener à bien notre enquête nous nous sommes appuyés sur deux outils, à savoir un questionnaire destiné aux médecins assistants de CHU ainsi qu'un guide d'entretien directif destiné au directeur des ressources humaines de CHU.

3-1- le guide du questionnaire :

Dans le cadre de notre recherche nous avons suivi une objectivité et une certaine logique qui nous ont conduits à mettre en œuvre un questionnaire destiné aux médecins assistants de CHU

Le guide de questionnaire est élaboré à partir d'une méthodologie bien spécifique afin de répondre à notre problématique et de suivre le même ordre d'idées développés dans le cadre théorique et selon un ensemble de critères.

3-1-1-la collecte des données :

Les médecins interviewés sont les médecins assistants de l'établissement de santé de CHU. Le questionnaire est de type semi-directif en raison de la crise sanitaire et le temps limité dont nous disposant. Donc cela nous a permis de recueillir une cinquantaine de répondants, à noter que nous avons distribué plus de 70 exemplaires (quelques médecins nous n'arrivions plus à les retrouver et d'autres les ont oubliés ou perdues).

3-1-2 :L'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire :

Nous nous sommes focalisés sur les **médecins assistants** pour mener notre travail de recherche.

Tableau N°12 le nombre des médecins assistant et de l'échantillon pris

	Fréquences	Pourcentages
Le nombre global des médecins assistants	206	100%
L'échantillon choisi	55	26,69%

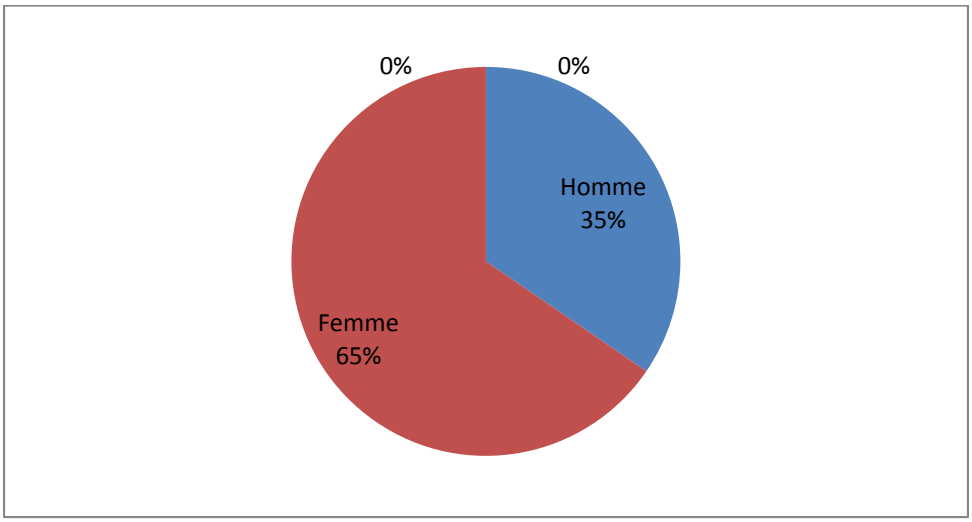
1. La répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau N°13 : répartition de l'échantillon selon le sexe.

Réponses	**fréquences**	**Pourcentages**
Homme	19	34,55%
Femme	36	65,45%
Total	**55**	**100%**

Source : Etablie par nos soins à partir des réponses des questionnaires

Figure N°14 : répartition de l'échantillon selon le sexe.



Source : Réalisé par nos soins.

Nous remarquons qu'on a plus de réponses des femmes que d'hommes. Cet exemple est très révélateur quant à la domination d'effectif féminin au sein de l'établissement de santé publique de Tizi-Ouzou.

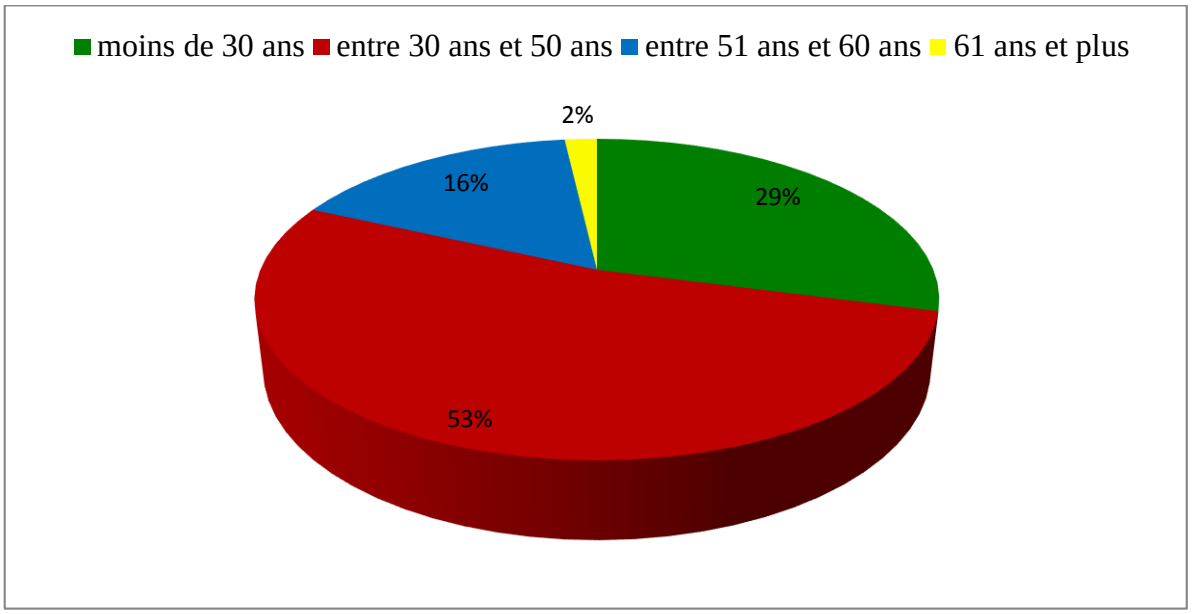
2. les différentes catégories d'âge étudié :

Tableau N°14 : les différentes catégories d'âges de l'échantillon choisi :

Age	**Fréquences**	**Pourcentages**
Catégorie1 (moins de 30 ans)	16	29.10%
Catégorie2 (entre 31 et 50 ans)	29	52.72%
Catégorie3 (entre 51 et 60 ans)	09	16.36%
Catégorie4 (61ans et plus)	01	1.82%
Total	55	100%

Source : réalisé par nos soins.

Figure N°15 : répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : réalisé par nos soins**.**

Selon l'échantillon recueilli nous avons constaté que 53% des médecins assistants représente la catégorie d'âge qui varie entre 30ans et 50 ans. 29% des assistants représente la catégorie d'âge moins de 30 ans.16% des assistants représente la catégorie d'âge qui varie entre 51 ans et 60 ans. Enfin 2% des assistants représente une catégorie d'âge 61ans et plus.
A travers cette interprétation nous pouvons déduire que 98% des médecins assistants arrivés à l'âge de retraire ne choisissent pas de poursuivre leurs carrières au sein de l'établissement CHU.

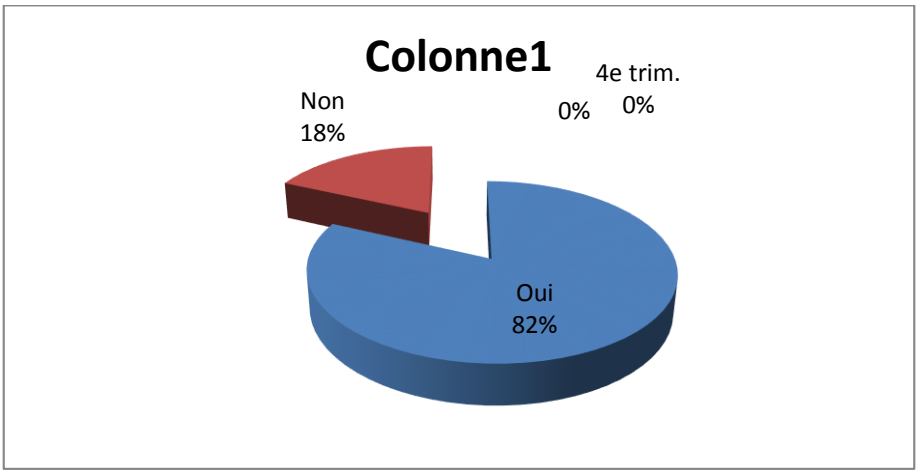
3. La variation de poste occupé depuis l'intégration dans l'établissement de CHU.

Tableau N°15 : La variation de poste occupé depuis l'intégration dans l'établissement de CHU

Réponses	**Fréquences**	**Pourcentages**
Oui	45	81.82%
Non	10	18.18%
Total	55	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°16 : répartition de l'échantillon selon la variation de poste occupé.



Source : réalisé par nos soins**.**

En ce qui concerne le poste occupé depuis l'intégration des médecins assistants, on constate que 82% des assistants n'ont pas changé leurs fonctions et seulement 18% des assistants qui ont effectué un changement de poste.

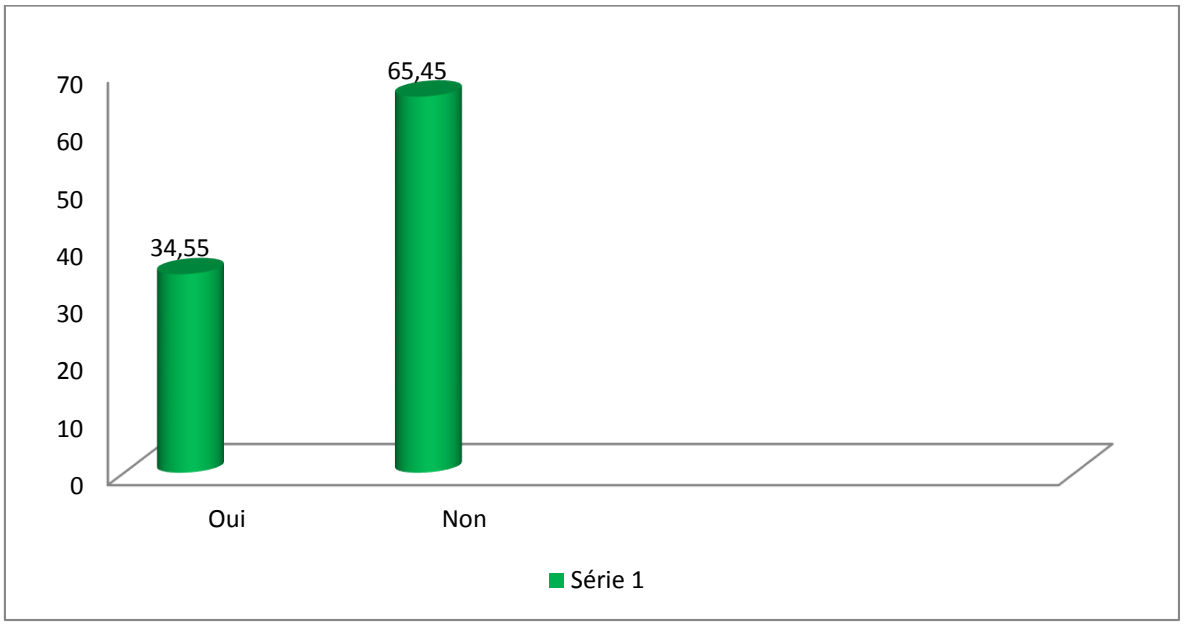
4. La prise de décision des médecins assistants au sein de CHU.

Tableau N°16 : La prise de décision des médecins assistants au sein de CHU

Réponses	**Fréquences**	**Pourcentages**
Oui	19	34,55%
Non	36	65,45%
Totale	55	100%

Source : réalisé par nos soins.

Figure N°17 : La prise de décision des médecins assistants au sein de CHU



Source : réalisé par nos soins

D'après la figure, on remarque un nombre élevé de 65,45% des médecins assistants ne participent pas à la prise de décision et que 34,55% qui participent à la prise de décision.

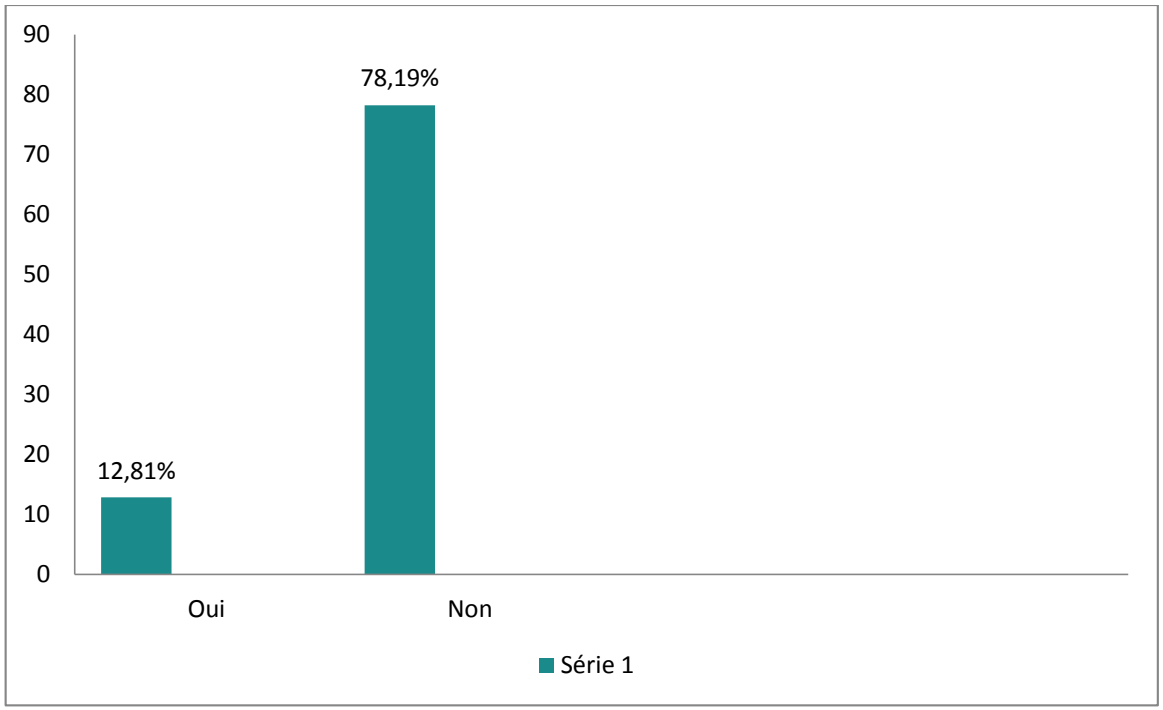
5. la satisfaction des médecins assistants par les pratiques appliquées en gestion de carrière de CHU :

Tableau N°17 : la satisfaction des médecins assistants par les pratiques de gestion de carrière de CHU :

Réponses	**Fréquences**	**Pourcentage**
Oui	12	21 ,81%
Non	43	78,19%
Total	55	100%

Source : réalisé par nos soins**.**

Figure N°18 : la satisfaction des médecins assistants par les pratiques appliquées en gestion de carrière de CHU



Source : réalisé par nos soins.

On constate que la pluparts des médecins assistants pour un nombre de 78,19% réclament que les pratiques appliquées en matière de gestion de carrière ne sont pas satisfaisante et un nombre très réduit de 21,81% sont satisfaits.

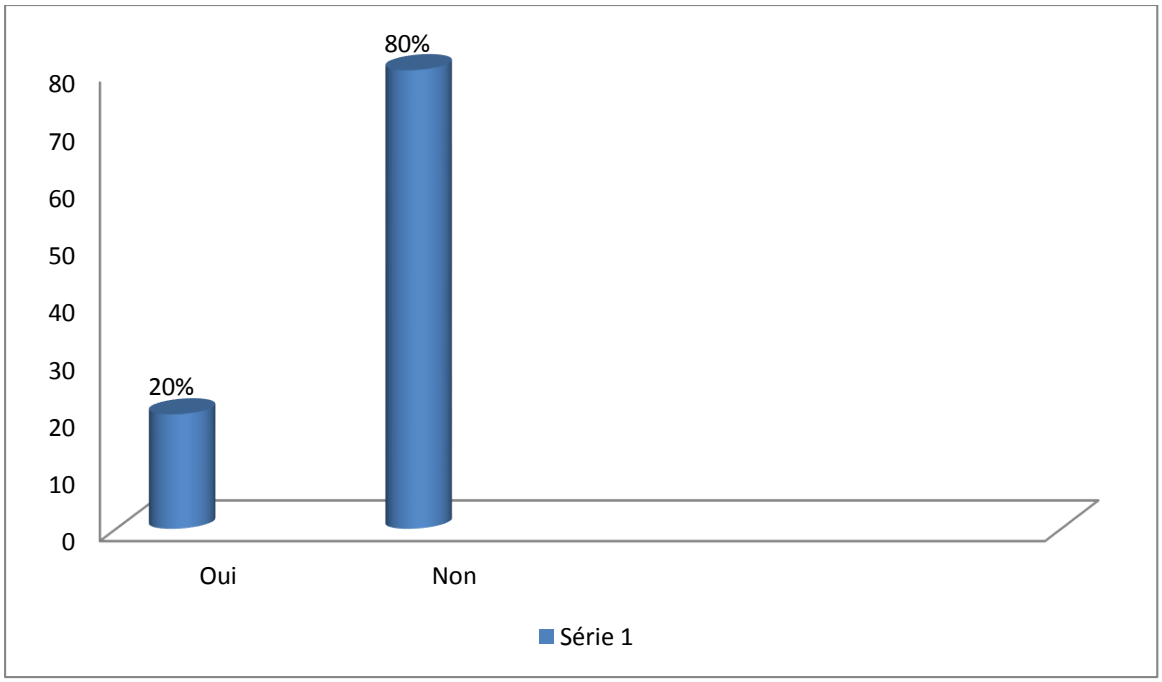
6. Existence des formules de développement des compétences des assistants au sein de CHU :

Tableau N°18 : Existence des formules de développement des compétences des assistants au sein de CHU :

Réponses	Fréquences	Pourcentage
Oui	11	20%
Non	44	80%
Total	55	100%

Source : réalisé par nos soins.

Figure N°19 : Existence des formules de développement des compétences des assistants de CHU



Source : réalisé par nos soins.

D'après les résultats, nous constatons 20% des médecins assistants qui ont bénéficié des formules de développement et un nombre très élevé de 80% des assistants non bénéficiant.

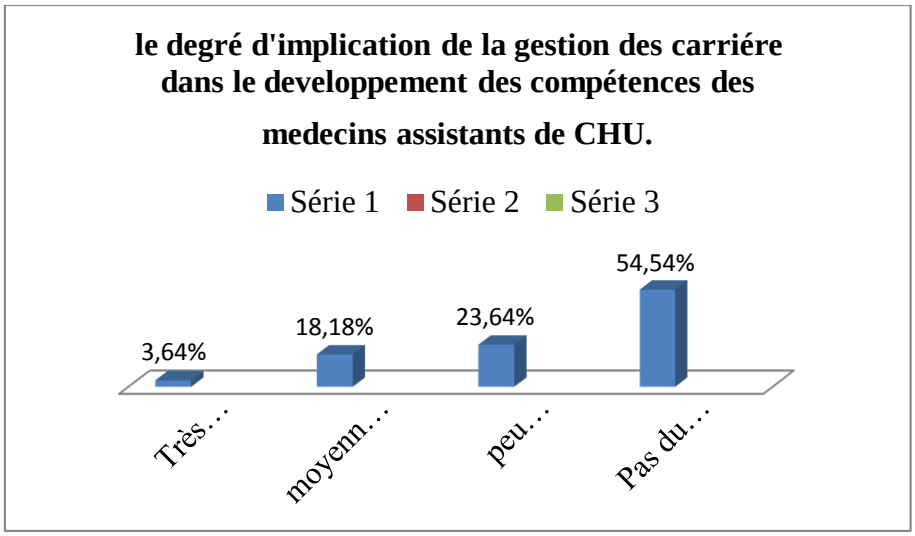
7. Le degré d'implication de la gestion des carrières dans le développement des compétences au sein de CHU :

Tableau N°19 : Le degré d'implication de la gestion des carrières dans le développement des compétences au sein de CHU

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Très impliqué	2	3,64%
Moyennement impliqué	10	18,18%
Peu impliqué	13	23,64%
Pas du tout impliqué	30	54,54%
Total	55	100%

Source : réalisé par nos soins**.**

Figure N°20 : Le degré d'implication de la gestion des carrières dans le développement des compétences au sein de CHU



Source : réalisé par nos soins.

Nous observons a partir de cette analyse qu'un nombre très réduit de 3,64% des assistants disent que le degré d'implication de la gestion des carrières est très impliqué dans le développement des compétences, 18,18% des assistants montre que le degré d'implication est moyennement impliqué, 23,64% des assistants expose que le degré d'implication est peu impliqué enfin un nombre élevé de 54,54% des assistant dévoile que le degré d'implication de la gestion des carrière est pas du tout impliqué.

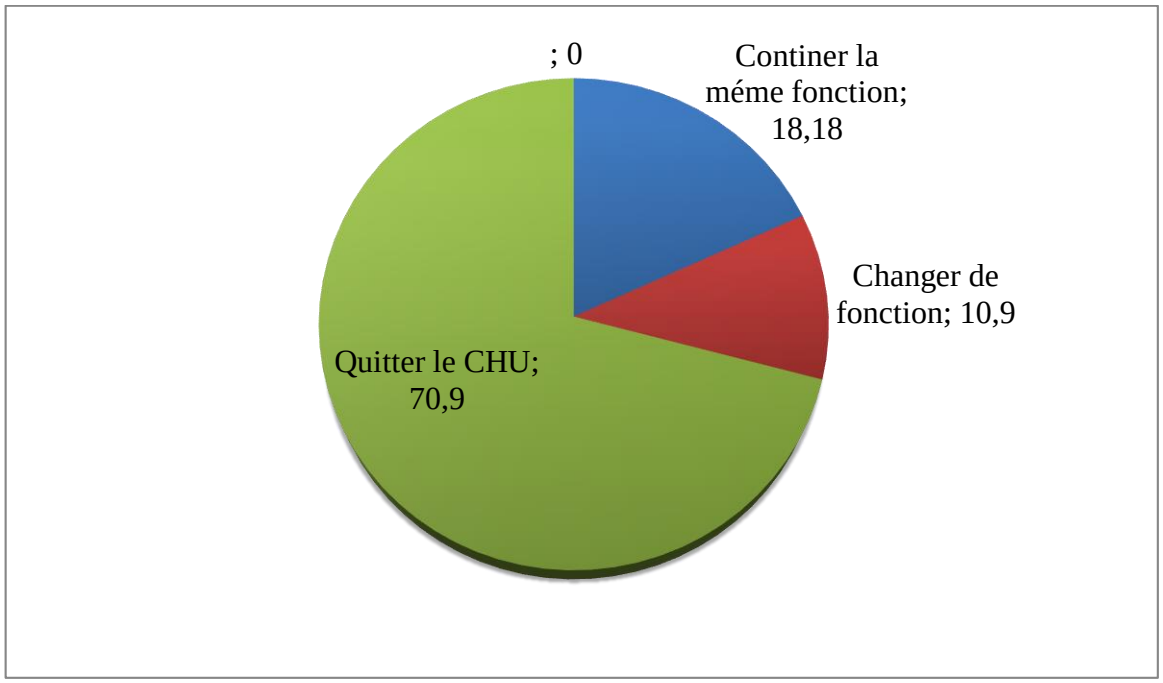
8. les ambitions des médecins assistants au sein de CHU :

Tableau N°20 : les ambitions des médecins assistants au sein de CHU

Réponses	**Fréquences**	**Pourcentages**
Continuer la même fonction	10	18,18%
Changer la fonction	6	10,90%
Quitter le CHU	39	70,90%
Totale	55	100%

Source : réalisé par nos soins.

Figure N°21 : les ambitions des médecins assistants au sein de CHU



Source : réalisé par nos soins.

A travers les informations collectées nous avons 18,18% des assistants qui veulent continuer dans la même fonction, 10,90% des assistants qui veulent changer de fonction et on remarque un nombre très élevé de 70,90% des assistants qui veulent quitter le CHU.

3-2-le guide d'entretien :

Malgré la situation sanitaire critique causé par la **Covid-19,** nous avons eu l'amabilité du directeur des ressources humaines de nous accorder la permission d'effectuer un entretien directif tout en respectant toutes les mesures de précaution et les mesures barrières ; port de masque et distance sociale .

Ainsi dans le cadre de notre recherche nous avons suivi une centaine logique et une objectivité qui nous ont conduits à mettre en œuvre un entretien directif avec le directeur des ressources humaines. Le guide d'entretien est élaboré à partir d'une méthodologie bien spécifique afin de répondre à notre problématique et de suivre le même ordre d'idées développées dans le cadre théorique.

Nous avons élaboré un guide d'entretien de (9) neuf questions, il est divisé en trois axes de recherche, chaque axe regroupe un nombre de questions qui lui sont liées :

- Le premier axe concerne l'identification de l'établissement dans lequel nous avons collecté les informations.
- Le deuxième axe concerne l'identification du directeur des ressources humaines de CHU.
- Le troisième axe concerne la gestion des carrières et sa contribution dans le développement des compétences des médecins assistants de CHU.

3-2-1-la collecte des données :

la personne interviewée est le directeur des ressources humaines de l'établissement de santé CHU, puisque c'est lui qui a les prérogatives de prendre des décisions importantes et de définir les besoins d'activité , l'interview s'est déroulé en face à face avec le directeur des RH dans son bureau dans un calme pendant une durée moyenne de 3h, cela nous a permis de d'obtenir des informations et des avis largement suffisant pour compléter notre enquête.

3-2-2- l'analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien :

L'analyse et l'interprétation des résultats se feront selon les réponses obtenues :

Le directeur des ressources humaines de l'établissement de santé public de CHU de Tizi-Ouzou a été désigné en 2020, avant il été recruté pour son poste principale comme administrateur en 2012 mais il a été choisi comme DRH de CHU à travers ses propres compétences.

Le CHU dispose d'un département de RH, parmi ces différentes pratiques autant que DRH c'est le recrutement, gestion des carrières, promotion, affectation et l'organisation de toutes les RH de CHU.

Le DRH affirme que il existe une gestion de carrière pour un médecin assistant spécialiste, afin que ce dernier assure son avancement dans la carrière le DRH met en œuvre un ensemble d'outils comme la réglementation, le tableau d'avancement, l'ancienneté, les concours et les promotions.

Les responsabilités de gestion des carrières se partage d'une manière ordonné dans un bureau spécialisé nommé bureau de gestion médical, dont la coopération d'un ensemble des gestionnaire est nécessaire.

Selon le DRH un médecin assistant est recruté selon son diplôme, il n'accorde aucune importance pour la compétence. Malgré sa négligence à la notion de compétence il est mis en disposition un budget destiné à la formation mais sous certaines conditions.

3-3-Synthèse des résultats de l'enquête :

D'après notre étude menée sur la gestion des carrières comme élément de développement des compétences des médecins assistants au sein du CHU, après les données recueillis, et les analyses que nous avons effectué, il nous est paru, possible de confirmer la première hypothèse qui porte sur les pratiques de carrières constitueraient un maillon fort de la gestion des ressources humaines au sein de CHU ainsi d'infirmer la deuxième hypothèse sur l'intérêt accordé à la gestion des carrières favoriseraient le développement des compétences des médecins assistants au sein de CHU

Par rapport à la première hypothèse qui parle sur «les pratiques de carrières constitueraient un maillon fort de la gestion des ressources au sein de CHU », est confirmé, que ce soit les formations, les promotions ou les rémunérations.

La deuxième hypothèse «l'intérêt accordé à la gestion des carrières favoriseraient le développement des compétences des médecins au sein de CHU», est infirmé, pour cette dernière nous avons constaté que la majorité des assistants interrogés, trouvent que les pratiques appliquées en matière de gestion des carrières adopté par CHU, n'est pas efficace.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement, la gestion des carrières est devenue une préoccupation majeur pour CHU afin d'atteindre le progrès et le développement, qui reste toujours le souci majeur de toute organisation. Or nous avons constaté que la formation reste un levier du développement et de stimulation des ressources humaines mais pas du tout exploité par le management de l'hôpital. Les besoins en formation sont réels et pressants, les employés souffrent de ce déficit et affichent clairement leur mécontentement vis-à-vis de cela.

en vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement. Notre enquête a révélé que notre cas étudié n'a reçu aucune formation, ni perfectionnement, ni recyclage

sachant que la formation est une obligation tout au long de la vie professionnelle de fonctionnaire.

La conclusion :

Nous avons réalisé une étude générale sur la gestion des carrières professionnelles des médecins assistants de l'établissement public de santé CHU de Tizi-Ouzou, qui est un établissement public à caractère administratif, et nous avons pu voir les améliorations et le développement dans chaque étape des avancements et les décisions qui concernée le médecin assistant de CHU. A partir cette étude, nous sommes approfondie sur une carrière des médecins assistants, où nous avons traité plusieurs motifs de gestion des carrières, de début de leur recrutement jusqu' à la fin de leur retraite. Les informations obtenues à partir du questionnaire destiné aux médecins assistants ainsi d'une série d'interview et d'entretiens effectués avec le DRH de CHU, nous avons déduis le résultat suivant: La gestion de carrière est un élément très important dans la vie professionnelle de chaque médecin, qu'exige l'implantation des étapes pour le suivi durant sa réalisation (le recrutement, la formation, l'avancement, promotion...) ainsi que nous constatons que l'établissement de CHU ne donne pas une grande importance à la notion de compétence.

Les pratiques de la gestion des carrières appliquées au sein de l'établissement ne contribuent pas au développement des compétences.

La gestion des carrières est l'un des politiques principales de la gestion des ressources humaines, elle occupe une place primordiale dans chaque organisation Puisque, elle est considérée comme un levier de fidélisation des employées. Aujourd'hui, la compression des niveaux hiérarchiques, les changements constantes et l'évolution rapide des possibilités et besoins du marché influencent grandement la façon traditionnelle de progression dans sa carrière, On parle maintenant de la gestion de carrière, car il ya plus de la réussite de carrière. Dans notre stage pratique à l'établissement de santé de CHU nous avons pu collectées des données afin de pouvoir répondre à notre problématique, notre étude sur le terrain auprès des personnes entretenues montre que les hypothèses émises au départ la première est affirmée et la deuxième est infirmée.

Ce qui nous permis de mettre en évidence l'importance de la gestion des carrières dans le développement des compétences des médecins assistants. Cette façon de voir la gestion de

carrière, permet de savoir que les médecins assistants n'ont pas bénéficier des formules de développement de leurs compétences à court et de moyen et de long terme.

En considérant que les besoins des médecins assistants en matière de compétences sont très demandés selon leurs cycles de carrière, elle donne des pistes pour les découvrir et intervenir adéquatement. Donc la gestion des carrières est l'un des piliers de la gestion de ressource humaines,, qui gagne une confiance et l'estime de soi, .en retour elle mobilise son énergie en vue de satisfaire les objectifs de l'établissement c'est pour cela, il doit être à l'écoute de son personnel.

En fin, du temps que la gestion des carrières est conçue comme un moyen d'atteindre des objectifs de l'organisation mais ceux employés médecins on remarque que ne sont pas satisfaits, cela revient aux pratiques de gestion des carrières appliquées car elles n'apportent aucun avantage surtout en matière de développement des compétences des médecins assistants, pour la mise en œuvre de cette dernière, elle doit réunir tous les moyen disponible qui doivent être organiser de façon à permettre un bon déroulement de la gestion des carrières tout en prenant en considération les capacités individuelle et les qualifications ainsi que leurs attentes personnelles dans le but d'assurer une meilleure application de la politique de gestion de carrière, qui permet de répondre aux attentes personnelles des médecins, pour qu'ils puissent finalement participer à la réalisation des objectifs organisationnels.

Cette étude a pour objectif principal de vérifier le lien pouvant exister entre les pratiques de la gestion des carrièreset le développement des compétences des médecins assistants spécialistes de l'établissement de santé de CHU de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Pour y parvenir, nous avons bâti une revue de littérature nous permettant de cerner les principaux concepts de notre étude et utiliser une méthodologie d'enquête basée sur le questionnaire oùles données sont collectées auprès de 55 médecins assistants ciblés de CHU, Ces données sont traitées et analysées à base du logiciel Excel. Ainsi qu'un guide d'entretien adressé au directeur des ressources humaines de CHU.

Une organisation est un ensemble de ressources dont la combinaison permet de produire des biens et des services. Une de ces ressources correspond aux ressources humaines (RH), c'est-à-dire les femmes et les hommes qui sont mobilisés par l'organisation. La gestion des ressources humaines a pour objectif d'optimiser la contribution des ressources humaines à la performance de l'organisation[1].

Le concept de la GRH trouve son origine dans le secteur industriel. Autrefois appelée gestion du personnel, la GRH a longtemps été empreint du taylorisme qui répond a un objectif celui du salaire au rendement.Désormais la GRH devient très importante dans le monde du travail. De ce fait l'homme au travail devient une richesse qu'il faut à tout prix optimiser son l'utilisation et non pas un cout à minimiser.

La gestion des RH est une fonction de l'organisation qui est sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. Cette dernière s'appuie sur un système de pratiques et de processus RH (recrutement, formation, gestion des carrières, rémunération et évaluation) qui doivent lui permettre de mettre à la disposition de l'organisation des personnes compétentes et motivées pour atteindre des objectifs donnés par la direction... La gestion des carrièresest au cœur de la GRHelle représentela mise en place d'outils permettant d'adapter le capital humain aux besoins del'organisation qui permet de piloter toutes les actions de la gestion des ressources humaines.

[1]https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-5.htm

Dans le milieu hospitalier, la gestion de carrière est un acte qui permet à la DRH, d'ouvrir au nom de chaque corps médical de santé publique un dossier qui permet de suivre celui-ci dans l'évolution de sa carrière professionnelle.

La gestion de la carrière professionnelle d'un médecin commence le jour de son installation au niveau de la direction des ressources humaines, quand il accomplit les papiers de son dossier administratif, qui est élaboré par le service Personnel. Ce dossier sera numéroté, enregistré et classé, pour son suivi permanant, le dossier administratif comporte l'ensemble de tous les actes de gestion du fonctionnaire, tel que le PV d'installation; la nomination au début et les autres actes concernant le médecin durant sa carrière professionnelle(tel que: la titularisation ou confirmation, les avancements, les promotions, et la cessation des fonctions du médecin…).

La gestion de carrières permet de fournir d' une part en quantité les ressources humaines nécessaires à l'activité par le recrutement et d' autres par en qualité en s' appuyant sur une démarche dite : la gestion des compétences. cette dernière et un instrument privilégié d'une politique de valorisation des RH qui permutera d'assurer la cohérence entre l'évolution des métiersdes qualifications et des politiques de gestion du personnel.A travers un certain nombres d'outils(le bilan de compétence, l'entretien annuel d'appréciation, la cartographie des compétence…), va permettre de mener une réflexion afin d'anticiper à moyen et long termes les mutations pour en gérer les conséquences en matière de gestion des ressources humaines… et mettre en place des plans d'action formation, mobilité, recrutement…. Collectifs et/ou individuelles[2]

En d'autres termes la gestion des compétences désigne la façon dont une organisation gère son capital humain et s'assure de l'adéquation entre les compétences et savoirs de ses collaborateurs et ses besoins pour atteindre ses objectifs de développement. A ce titre elle constitue donc un élément clé dans le développement d'une organisation.

Au niveau de l'organisme de santé publique CHU Nous avons confronté notre étude à la réalité de terrain dans le but de l'approfondir. Pour ce faire, nous avons adopté une étude qualitative par le biais d'entretien directif réaliséavec le DRH de CHU et un questionnaire destiné aux médecins assistants.

[2]Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP promotion 2007-2008, page4.

Cette étude nous a permis, de déterminer le rôle de la gestion des carrières professionnelle, et sa contribution au développement des compétences des médecins assistants

D'après l'enquête nous avons constatéque la direction des ressources humaines consacre une importance moyenne pour mener à bien la gestion des carrières des médecins en mettant à disposition diverses pratiques (recrutement, rémunération, mobilité, formation…),car l'établissement CHU manque de plusieurs facteurs qui aide à bien gérer les ressources humaines par ailleurs la plupart de ces dernières sont mener à bon escient. Mais il convient de noter que la formation est la pratique la plus négligé malgré la disposition de la DRH d'un budget annuel. Ces résultats viennent confirmer la première hypothèse dans laquelle nous avons supposé que la les modalités de gestion des carrières constitueraient un maillon fort de la gestion des ressources humaines au sein de CHU.

D'après les réponses obtenues de l'entretien établi avec le directeur des ressources humaines où il nous a été donné de constater qu'il n y pas d'intérêt majeur qui est porté sur la gestion des carrières ou bien même l'intérêt à développer des outils spécifiquesqui nous amène ainsi à infirmer égalementla deuxième hypothèse selon laquelle l'intérêt accordé à la gestion des carrières favoriserait le développement des compétences des médecins au sein de CHU**.**Cela revient aux manques de moyens et d'outils d'autant plus que le CHU est un établissement à but non lucratif ainsi le développement des compétences ne constitue pas les premiers soucis. Un médecin travail avec une conscience professionnelle il à des vies entre les mains. Donc il n'a pas besoin de contribuer à développer ces compétences pour mener à bien sont travail.

Malgré ces résultats élogieux, notre travail présente néanmoins des limites qu'ilest indispensable de souligner. La premièrelimite est liée à la réticence et le refus de certains médecins assistants de répondre à nos questions de recherche.La deuxième est liée du modèle universaliste, qui présente un caractère un peu simpliste ce qui influence l'accès pour obtenir certains informations ainsi le temps limité engendré par la pandémie de la covid 19 qui nous a empêcher le contacte avec certains médecins assistants.

Bibliographie

Ouvrages :

- Académie Caen, Education nationale enseignement supérieur recherche
- Alain CHAMAK/Céline FROMAGE, le capital humain, comment le développer et l'évaluer, édition LIAISONS 2006.
- Anne Dietrich, LE MANAGEMENT DES COMPETENCES, Librairie Vuibert, 2008.
- Anne Dietrich, Patrick Gibert, Frédérique Pigeyre, avec la collaboration de Jacques Aubert, Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives, 3eme édition, Dunod, Paris, 2010.
- Cécile Dejoux, GESTION DES COMPETENCES ET GPEC, Dunod, Paris, 2008.
- Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, La gestion des talents, 2eme édition, Dunod, Paris, 2015.
- Céline LECA, psychologue consultante, le bilan des compétences.
- Christine SCHMEL TZ-OSCABY, Guide pratique de l'élaboration de la fiche de poste.
- CERDIN Jean Luc « gérer les carrières », Edition EMS, Paris, 2000.
- Claude Jean-Pierre LÉVY-Leboyer LOUCHE Rolland RH, les apports de la psychologie du travail, MANAGEMENT DES ORGANISATIONS © Groupe Eyrolles,
- Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, gestion des ressources humaines, collection synthéx PEARSON, Education.
- Jacques IGALENS, Patrice Roussel, Méthodes de recherche en GRH, préface de Michel GODET, Edition ECONOMICA, Paris.
- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 12eme édition, Vuibert, 2010.
- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 12eme édition, Vuibert, (2004-2005).
- Jacques IGALENS, Patrice Roussel, Méthodes de recherche en GRH, préface de Michel GODET, Edition ECONOMICA, Paris.
- LE BOTERF.G, Ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'organisations, 1994.
- LEVY LEBOYER. CI, la gestion des compétences, Paris, Les éditions d'organisations, 1996.

- MALLET. L, gestion prévisionnelle de l'emploi, Paris, éditions liaisons, 1994.
- Martine Brasseur et Ariel Mendez ; comportement et ressources humaines, Edition Vuibert, 2008.
- Marie-Georges, Filleau Clotilde, marques-Ripoull, Les théories de l'organisation de l'entreprise, Edition ellipses.
- Marie TERSIANNI, EVALUER LES COMPETENCES, Du recrutement à la gestion des carrières, 2eme édition, EMS, 2013.
- Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP, promotion 2007-2008.
- MINTZBERG.H, Structures et Dynamique des organisations, Paris, Les éditions d'organisation, 1982.
- Phillipe BERNIER, Annabelle GRESILLON, la GPEC, 2eme édition, Paris, 2012.
- PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999.
- Richard Dulautis, Héloïse Petit, Delphine Remillon, La mobilité professionnelle, édition la découverte, Paris, 2012.
- Shimon L Dolan, Tania Saba, Susan E et al, la GRH, tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3eme édition, Pearson Education.
- WEISS.D, la gestion des ressources humaines, Paris, édition d'organisations, 1999.
- ZARIFIAN PH, le modèle de la compétence, Paris, éditions liaisons, 2004.

Mémoires et thèses :

- Aissi INES, formes d'évolution de la gestion des carrières, le cas des entreprises privées (2013-2017), doctorat science de gestion, école doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management. Université de l'Ille I, novembre 2017.
- Ophélie CASTILLO, Mémoire de fin d'études 1 ère année de Master Management Stratégique des Organisations, Parcours Gestion des Ressources Humaines. Présenté par : Année universitaire 2011-2012, Faculté des Sciences Économiques, Sociales et de Gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne.

Cours :

- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - .

- Cours Systèmes d'informations Master I, HAMMOUTENE.O, professeur et maitre de conférences GRH, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion département des Sciences Commerciales,2018-2019.

Sites internet :

- http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2001/ris_c/pdfAmont/chap1_ris_c.pdf
- https://www.memoireonline.com/06/12/5966/m_La-competence-dimension-humaine-de-la-qualite-totale43.html.
- https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-plan-de-developpement-323947.htm
- https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014
- https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2006-4-page-16.htm
- https://www.salesodyssey.fr/blog/objectifs-smart/.
- https://fr.scribd.com/document/362787743/Ressources-Methodologiques-Les-Competences-UE10-APSA.
- https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-1.htm.
- https://www.cairn.info/revue-gestion-2012-3.htm.
- https://www.cairn.info/revue-gestion-2012-3-page-6.htm
- https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-5.htm
- https://www.primeum.com/fr/blog/enjeux-et-objectifs-de-la-remuneration-variable
- https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/evaluation-de-rendement
- https://damiensoule.com/la-theorie-de-ladministration-selon-henri-fayol/
- https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-plan-de-developpement-323947.htm

- https://www.eurecia.com/blog/cartographie-competences-outil-rh-important/

- **Revues :**

- Revue gestion des carrières, 2012 (Vol. 37), Éditeur : HEC Montréal Pages, 86.
- Revue gestion 2012/3 (vol.37), Réussir sa carrière : qu'est ce que cela signifie ?Jacqueline Dahan, Yvon Dufour, pages 6 à 18.

Liste des tableaux :

Tableau N°01: Tableau représentatif de l'évolution chronologique de la RH…….…...09

Tableau N°02: Récapitulatif des auteurs de l'école classique…….……12

Tableau N°03: Les principes de la théorie de Henri Fayol…….….14

Tableau N°04: Représentation des apports théorique de George Elton Mayo ……...…16

Tableau N°05: La comparaison entre la carrière traditionnelle et nomade…….28

Tableau N°06: l'importance de la gestion des carrières……..30

Tableau N°07: Les sources et techniques du recrutement interne…….....…35

Tableau N°08: Les sources et techniques du recrutement externe…….…….36

Tableau N°09: L'évolution de la signification de la notion de la compétence…….…...55

Tableau N°10: La qualification et compétence : élément de comparaison…….....63

Tableau N°11: La compétence et talents : élément de comparaison ……..64

Tableau N°12: Nombre des médecins assistants et de l'échantillon collecté…….....113

Tableau N°13: La répartition de l'échantillon selon le sexe……..113

Tableau N°14: La répartition de l'échantillon selon l'âge…….114

Tableau N°15: La répartition de l'échantillon selon la variation de poste occupé……...115

Tableau N°16: La prise de décision des médecins assistants au sein de CHU…….....116

Tableau N°17: La satisfaction des médecins assistants par les pratiques de gestion des carrières…….....117

Tableau N°18: L'existence des formules de développement des compétences des médecins de CHU……...118

Tableau N°19: Le degré d'implication de la gestion des carrières dans le développement des compétences des assistants de CHU…….….119

Tableau N°20: Les ambitions des médecins assistants au sein de CHU……..…120

Liste des figures :

Figure N°01: Les objectifs de la GPEC …….…….25

Figure N°02: Les missions de la GRH…….....44

Figure N°03: Le cycle de progression d'une carrière selon le model de Hall……46

Figure N°04: La gestion des carrières : mission de la RH……...56

Figure N°04: Le cheminement de l'émergence et l'évolution de la notion compétence…….58

Figure N°05: Les objectifs SMART……66

Figure N°06: Les composantes de la compétence……71

Figure N°07: Les objectifs de la gestion des compétences……..77

Figures N°08: La démarche GPEC……..…85

Figure N°09: Les outils de la gestion des compétences……...86

Figure N°10: Le processus de la gestion de la compétence…….97

Figure N °11: La problématique de la recherche……...…102

Figure N°12: L'organigramme de l'établissement CHU ……..113

Figure N°13: La répartition de l'échantillon selon le sexe……114

Figure N°14: La répartition de l'échantillon selon l'âge……...115

Figure N°15: La répartition de l'échantillon selon la variation de poste occupé…….…116

Figure N°16: La prise de décision des médecins assistants au sein de CHU…….....117

Figure N°17: La satisfaction des médecins assistants par les pratiques de gestion des carrières.....118

Figure N°18: L'existence des formules de développement des compétences des médecins de CHU…….....119

Figure N°19: Le degré d'implication de la gestion des carrières dans le développement des compétences des assistants de CHU……...…120

Figure N°20: Les ambitions des médecins assistants au sein de CHU……..121

Questionnaire destiné aux médecins de CHU

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'étude master II en science de gestion spécialité gestion des ressources humaines au niveau de l'université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou (Hasanoua 1), qui s'intitule : **« la contribution de la gestion des carrières dans le développement des compétences des médecins de CHU »**,nous avons élaboré un questionnaire afin de collecter les informations nécessaires pour réaliser notre travail de recherche.

Vous êtes des acteurs privilégiés au sein de cet établissement, vos témoignages et vos pratiques en la matière nous sont très utiles. Ainsi nous sollicitons votre collaboration dans le cadre de notre enquête en comptant sur votre technicité à nous procurer des réponses aux questions qui suivront. Nous tenons à préciser que ce questionnaire est strictement conçu et examiné dans un but scientifique et l'anonymat sera sauvegardé.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration

Axe 01:Identification du répondant :

1. **Vous-êtes ?**

✓ Homme ☐ Femme ☐

2. **Vous-avez ?**

✓ Moins de 30 ans ☐ Entre 31 ans et 50 ans ☐
✓ Entre 51 ans et 60 ans ☐ 61 ans et plus ☐

3. **Déterminez votre cheminement de carrière professionnel ?**

   a. **En quel année avez-vous intégrez l'établissement en précisant le poste initial occupé ?**

      Année…….

      Fonction ……..

   b. **Occupez-vous toujours le même poste depuis votre intégration à l'établissement ?**

      OUI ☐ **NON** ☐

Si non, Précisez les différents postes occupés au cours de votre carrière ? En précisant les années et les durées ?

…….
……
……
……
……
……..

Axe 02 : la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières.

01. Savez-vous que votre établissement dispose d'une direction des ressources humaines (DRH) ?

OUI ☐ **NON** ☐

02. au tant qu'acteur de votre établissement participez-vous d'une certaine façon à des prises de décision ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si oui, sous quelles formes ?

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

03. Pensez-vous qu'on peut parler de gestion de carrières pour un médecin ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si oui, quels sont les outils utilisés pour la gestion de votre carrière ?

- ✓ Plan de carrière ☐
- ✓ Bilan des compétences ☐
- ✓ Entretien d'appréciation ☐

Autres ……

04. parmi les pratiques citées ci-dessous laquelle ou lesquelles dont vous avez déjà bénéficié au cours de votre carrière ?

- ✓ Pr promotion ☐
- ✓ Mobilité ☐
- ✓ A avancements ☐

Autres……..

05. jugez-vous que les pratiques appliquées dans votre établissement en matière de gestion de carrières sont suffisamment satisfaisantes?

OUI ☐ **NON** ☐

Si non, quelles sont les pratiques que vous souhaitez avoir à votre disposition ?

……
……
……
……
……

06. Quels sont vos ambitions de carrière ?

- ✓ Vous souhaitez continuer à occuper le même poste tout au long de votre carrière ☐
- ✓ Vous souhaitez changer de fonction au sein de votre établissement. ☐
- ✓ Vous aspirez à quitter carrément l'établissement CHU. ☐

Autres……

Axe 03 : Le développement des compétences

01. Avez-vous déjà bénéficié d'une ou des formules de développement des compétences ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si oui lesquelles ?

- ✓ La Formation ☐
- ✓ Coaching ☐
- ✓ L' Etude de cas ☐

Autres……

Le résultat de l'application de ces formules de développement de vos compétences

Est-il :

- ✓ Très satisfaisant. ☐
- ✓ Moyennement satisfaisant ☐
- ✓ Peu satisfaisant ☐
- ✓ Pas du tout satisfaisant. ☐

02. Avez-vous bénéficiez d'une/des formation(s) au sein de CHU ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si oui lesquelles ?en précisant l'année et la durée de formation ?

……
……
……
……
……
……
……
……

La formation dont vous avez bénéficié a-t-elle permit de développer vos compétences ?

OUI ☐ **NON** ☐

03. Comment considérez-vous la formation au sein de votre domaine d'activité ?

Moyen d'acquisition de nouvelles connaissances ☐

Moyen important pour l'avancement de carrière professionnelle ☐

Moyen de motivation et incitation au travail ☐

Action obligatoire inscrite dans la politique globale de l'organisme ☐

04. y'a-t-il d'autres pratiques ; outils ou logiciels que vous souhaitez que votre établissements intègre dans la démarche du développement de vos compétences ?

OUI ☐ **NON** ☐

Si oui, lesquelles :

……

……

……

……

05. Quel est le dégrée d'implication de votre établissement dans le développement de vos compétences ?

Très impliqué ☐

Moyennement impliqué ☐

Peu impliqué ☐

Pas du tout impliqué ☐

Merci pour votre collaboration.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CENTRE HOSPITALO -UNIVERSITAIRE
DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS DIRECTION DES PERSONNEL
N° /SDP/

D E C I S I O N

LE DIRECTEUR GENERAL DU CENTRE HOSPITALO -UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU.

-VU L'ordonnance n°06.03 du 15 Juillet 2006, portant statut général de la fonction publiques.

-VU Le décret présidentiel n° 07-304 du 29 Septembre 2007, fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires.

-VU L'instruction n°07 du 29 Décembre 2007, relative à la mise en œuvre du nouveau système de classification et de rémunération des fonctionnaires.

-VU Le décret exécutif n°09-394 du 24 Novembre 2009, portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des praticiens médicaux spécialiste de santé publique.

-VU Le décret n°11-199 du 24 Mai 2011, instituant le régime indemnitaire des fonctionnaires appartenant au corps des praticiens médicaux spécialistes de santé publique.

-VU Le décret exécutif n°194 du 20/05/2013, relatif l'indemnité de risque de contagion au profil des personnels de l'établissement publique relevant de secteur de la santé.

VU- la décision n° …. du ……., Portant nomination et titularisation du **Dr : ……**
Fonction……à compter du …….

SUR PROPOSITION DE MR LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

D E C I D E

ARTICLE 1 : Dr : **……..**de santé publique,
Catégorie, **…..,** Indice ; **…..,** bénéficie des primes et des indemnités suivantes :

-Une prime d'amélioration des performances, calculée mensuellement au taux de **……%** du traitement, est servie trimestriellement.
-Une indemnité d'astreinte en soins spécialisés est servie mensuellement au taux de **…….%.**
-Une indemnité de qualification est servie, mensuellement au taux de **…….%.**
-Une indemnité de documentation est servie, mensuellement d'un montant de **…… DA.**
-Une indemnité d'encadrement est servie, mensuellement au taux de **……%.**
-Une indemnité de risque de contagion est servie, mensuellement d'un montant de : **…….. DA**

ARTICLE 2: Monsieur le Directeur des Ressources Humaines et Madame la trésorière de l'établissement sont Chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du**…….**

TIZI-OUZOU, LE

LE DIRECTEUR GENERAL

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات
المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين
الرقم.....

مقرر تكفل بعد عملية النقـــــل

إن مديرالعام للمركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضي الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم07-304 المؤرخ في 17رمضان عام 1428 الموافق29 سبتمبرسنة2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

- وبمقتضي المرسوم التنفيذي رقم90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27مارس سنة1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 1986/12/16 المتضمن إنشاء المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-394 المؤرخ في 2009/11/24 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.

- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في..... المتضمن ترسيم و تعيين السيدة ..... في رتبة ممارسة ..... ابتداء من .....

- وبمقتضى المرسوم رقم .....المؤرخ في..... المتضمن نقل السيدة .....: بصفتها ممارسة ..... من المؤسسة العمومية الاستشفائية ..... إلى المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو .

يقـــــرر

المادة الأولي: تكفل السيدة ..... في رتبة ممارسة متخصصة مساعدة في طب أمراض القلب ابتداء من .....

المادة الثانية: تكلف السيدة مديرة الموارد البشرية وأمينة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حررب ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو

الرقم...../2018

مقرر عزل

إن مدير العام للمركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو

- بمقتضي الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم07-304 المؤرخ في 17رمضان عام 1428 الموافق29 سبتمبرسنة2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

- وبمقتضي المرسوم التنفيذي رقم90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27مارس سنة1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو

- وبمقتضى المرسوم رقم 394-09 المؤرخ في 24 نوفمبر2009المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.

و بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 17-321 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، الذي يحدد كيفية عزل الموظف في حالة إهمال المنصب.

- وبناء على القرار رقم..... المؤرخ في..... المتضمن ترسيم السيدة .....
في رتبة طبيب .....في الصحة العمومية إبتداءا من .....

- وبناء على المقرر رقم..... المؤرخ .....المتضمن إحالة السيدة ..... على الاستيداع ابتداء من ..... .

-وبناءا على الاعذار الأول رقم ..... المؤرخ في .....، الاعذار الثاني رقم ..... المؤرخ في .....

-وبناءا على أوصلة الاستلام رقم ..... المؤرخ في .....، رقم .....
المؤرخ في .....

وباقتراح من السيدة مديرة الموارد البشرية

يقـــرر

المادة الأولي: تعزل السيدة ..... بسبب إهمال المنصب ،ابتداءا من .....

المادة الثانية:: تكلف السيدة مديرة الموارد البشرية وأمينة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حررب ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

الرقم...../.....

مقرر

تجديد الإحالة على الاستيداع من اجل التكفل بأحد ألأصول تعرض إلى مرض خ

إن مدير العام للمركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو

- بمقتضي الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. لاسيما المادة 146 منه

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم07-304 المؤرخ في 17رمضان عام 1428 الموافق29 سبتمبرسنة2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

- وبمقتضي المرسوم التنفيذي رقم90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27مارس سنة1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 1986/12/16 المتضمن إنشاء المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-394 المؤرخ في 2009/11/24 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.

- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في.....المتضمن إحالة السيدة ..... في رتبة ممارسة ..... ابتداء من .....

- وبناءا على طلب الإحالة على الاستيداع المقدم من طرف المعني(ة) بتاريخ.....

-وبناءا على الوثائق الثبوتية ذات الصلة بسبب الإحالة على الاستيداع ، المقدمة من طرف المعني(ة).

يقـــــرر

المادة الأولي: تجدد إحالة السيدة .....: على الاستيداع من اجل التكفل بأحد ألأصول تعرض إلى مرض خطير لفترة أولى مدتها عام (01) ابتداء من.....

المادة الثانية: تكلف السيدة مديرة الموارد البشرية وأمينة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حررب ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو
مديرية الموارد البشرية
المديرية الفرعية للموظفين

الرقم...../2020

مقرر إحالة على التقاعد

إن مدير العام للمركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو

- بمقتضي القانون رقم83-12 المؤرخ في21 رمضان عام 1403 الموافق 2يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد ، المعدل والمتمم.

- بمقتضي الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم07-304 المؤرخ في 17رمضان عام 1428 الموافق29 سبتمبرسنة2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

- وبمقتضي المرسوم التنفيذي رقم90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27مارس سنة1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 1986/12/16 المتضمن إنشاء المركز ألاستشفائي الجامعي تيزي وزو.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-394 المؤرخ في 2009/11/24 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين المتخصصين الطبيين في الصحة العمومية.

- وبناء على مستخرج من القرار الجماعي رقم ..... المؤرخ في.....المتضمن ادماج و ترسيم و اعادة ترتيب السيد : ..... في رتبة ممارس متخصص رئيس في ..... ابتداء من .....

- وبناءا على مستخرج قرار الترقية في الدرجة رقم .....المؤرخ في.....

- وبناءا على تأشيرة الصندوق الوطني للتقاعد تحت رقم ..... المؤرخة في .....

وباقتراح من السيد مدير الموارد البشرية

يقـــرر

المادة الأولي: يحال السيد : .....على التقاعد ممارس متخصص رئيس في ..... ابتداء من .....

المادة الثانية: يكلف السيد مدير الموارد البشرية وأمينة الخزينة بتنفيذ هذا القرار.

حررب ..... في.....

La table des matières :

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des tableaux

Listes des figures

Introduction générale

Chapitre 1 : Pilotage de la RH et la gestion des carrières

Introduction……...……...1

Section 1 : La GRH ; émergence, évolution, définitions et objectifs ……..……8

1-1-Emergence et évolution chronologique de la RH 08

1-2-Les soubassements théorique de la RH 11

1-2-1-Approche classique..... 12

1-2-1-1-Les critiques de l'approche classique..... 15

1-2-2-L'école des relations humaines 16

1-2-2-1-Les critiques de l'école des relations humaine..... 17

1-3-Les définitions de la GRH 17

1-4-Les objectifs de la GRH..... 18

1-4-1- Les objectifs explicites 18

1-4-2-Les objectifs implicites..... 18

1-4-3-Les objectifs à long terme 19

Section 2 : Les pratiques et les missions de la GRH ……20

2-1-Les pratiques de la GRH..... 20

2-1-1-Le recrutement..... 20

2-1-1-1-Les objectifs du recrutement 20

2-1-2-La formation..... 21

2-1-2-1-Les objectifs de la formation..... 21

2-1-3-La rémunération 21
2-1-3-1-Les objectifs de la rémunération 22
2-1-4-L'évolution du rendement 22
2-1-4-1-Les objectifs de l'évolution du rendement 22
2-1-5-La GPEC 23
2-1-5-1-Les objectifs de la GPEC 23
2-1-6-La gestion des carrières 24
2-1-6-1-Les objectifs de la gestion des carrières 24
2-2-Les missions de la GRH 24
Section 3 : La gestion des carrières et ses domaines d'intervention 27
3-1-L'émergence et l'évolution de la gestion des carrières 27
3-2-Définitions ; carrière, gestion des carrières et concepts liés 28
3-3-L'importance de la gestion des carrières professionnelle 30
3-4-Les acteurs de la gestion des carrières professionnelle 30
3-5-La typologie des carrières professionnelles 30
3-6-La démarche liée à la gestion des carrières 31
3-6-1-La prévision de la disponibilité RH 31
3-6-1-1-L'analyse du besoin de poste 32
3-6-1-1-1-Les méthodes de l'analyse de poste 32
3-6-2-La planification des actions liées à la RH 33
3-6-2-1-Le recrutement 34
3-6-2-1-1-Les étapes du recrutement 34
3-6-2-1-1-1-La détermination du profil des candidats 34
3-6-2-1-1-2-La recherche des candidats 34
3-6-2-1-1-3-La sélection des candidats 36
3-6-2-1-1-4-L'offre de l'emploi 37
3-6-2-1-1-5-La prise en charge du nouvel recru 37

3-6-2-2-La formation..... 38
3-6-2-3-La mobilité..... 38
3-6-2-4-La promotion..... 39
3-6-2-5-La fidélisation du personnel..... 39
3-6-2-5-1-La rémunération 39
3-6-2-6-Les modalités de départs..... 39
3-7-Les outils de la gestion des carrières 41
3-7-1-assessement center..... 41
3-7-2-La gestion prévisionnelle des emplois et compétences GPEC..... 41
3-7-3-Les tableaux de bord..... 41
3-7-4- la fiche de poste..... 41
3-7-5-Le plan de succession 42
3-7-5-1-La démarche de mise en place d'un plan de succession 42
3-7-6- La grille des salaires..... 43
3-7-7- Les systèmes de notations 43
3-7-8-L'évaluation a 360° 43
3-8-Les étapes du développement d'une carrière..... 43
3-9-La gestion des carrières processionnelles : mission de la RH 45
Conclusion..... 51
Chapitre 2 : La compétence au cœur de la gestion des carrières.....
Introduction 52
Section 1 : La notion de compétence : Emergence, évolution ,definitions et objectifs..... 53
1-1-Emergence et évolution de la notion de compétence..... 53
1-1-1-Emergence et évolution chronologique de la notion compétence..... 53
1-1-1-1-La période de taylorisation (1950/1960)..... 53
1-1-1-2-L'appariation de la qualification (1960/1970) 53
1-1-1-3-Le passage de la qualification à la compétence (1980/1990)…….54

1-1-1-4-La notion de compétence à partir des années 2000……54

1-1-2-Les soubassement théorique de la notion de compétence …….56

1-1-2-1-La théorie du capital humain……...56

1-1-2-2-La théorie de la compétence……...57

1-1-2-2-1-Le management par objectif (MPO)……...59

1-2-Définitions : la notion de compétence, la gestion des compétences et concepts liés……60

1-2-1-La notion de compétence et la gestion des compétences ……..60

1-2-2-Les concepts liés a la compétence……..61

1-3-Les composantes de la compétence……...65

1-4-Les caractéristiques de la compétence……..66

1-5-La typologie de la compétence…….68

1-5-1-La compétence individuelle……...68

1-5-2-La compétence collective…….…69

1-5-3-La compétence organisationnelle……..…69

1-5-4-La compétence territoriale……..69

1-5-5-La compétence environnement ……..69

1-5-6-La compétence professionnelle…….....69

1-5-7-La compétence transversale……..…….69

1-5-8-La compétence stratégique…….70

Section 2 :Objectifs, outils et démarche de la gestion des compétence……..71

2-1-Les objectifs de la gestion des compétences…….71

2-1-1-Le développement du capital humain ……72

2-1-2-L'adaptation des compétences aux emplois……...72

2-1-3-Le recrutement des profils pertinents…….72

2-1-4-La motivation des collaborateurs……...72

2-1-5-La fidélisations des talents…….72

2-2-Les outils de la gestion des compétences……..73

2-2-1-L'entretien annuel d'appréciation…….73

2-2-1-1-Les caractéristiques de l'entretien annuel d'appréciation……...73

2-2-2-L'entretien professionnel……74

2-2-2-1-La démarche de mise en place d'un entretien professionnel……..74

2-2-3-Le référenciel des compétences……..75

2-2-3-1-Les caractéristiques du référentiel des compétences……..75

2-2-4-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences……....75

2-2-4-1-Les composante de la GPEC……...76

2-2-4-2-La démarche de la mise en place de la GPEC……77

2-2-5-L'entretien de progrès……78

2-2-5-1-Les caractéristiques de l'entretien de progrès ……79

2-2-5-2-Les objectifs de l'entretien de progrès……79

2-2-6-Le tutorat……79

2-2-6-1-Les objectifs du tutorat……80

2-2-6-2-La démarche de la mise en place du tutorat……....80

2-2-7-Le bilan des compétences……...80

2-2-7-1-Les objectifs du bilan des compétences……..81

2-2-7-2-La démarche de mise en place du bilan des compétences……..81

2-2-8-Le plan de formation……..81

2-2-8-1-Les objectifs d'un plan de formation ……82

2-2-8-2-La démarche de mise en place 'un plan de formation ……...82

2-2-9-La cartographie des compétences……...83

2-2-9-1-La démarche de mise en place d'une cartographie…….83

2-2-10-Le plan de développement individuel (PDI)……84

2-2-10-1-La démarche de mise en place d'un (PDI)……85

2-3-La démarche de la gestion des compétences……86

2-3-1-L'identification des compétences requises……86

2-3-2-L'identification des compétences disponibles……87

2-3-3-L'évaluation des écarts……...87

2-3-4-La mise à disposition et développement des compétences……88

2-3-5-Le maintien et mise à jour des compétences……..88

2-3-6-Le développement des compétences à long terme…….88

Section 3 : La gestion des carrières : instrument de la conduite au développement de la compétence……..90

3-1-Le développement de la compétence…….90

3-1-1-Les principales formes de développement des compétences…….91

3-1-1-1-Le coaching en mentorat…….91

3-1-1-2-Le cour magistral……91

3-1-1-3-L'étude de cas…….91

3-1-1-4-La mise en situation……91

3-1-1-5-Le travail en groupe……91

3-1-1-6-La formation adistance……91

3-1-1-7-La conférence …….91

3-2-L'interaction entre la gestion des carrières et le développement des compétences……...91

3-2-1-La définition de la politique des gestions des carrières……..92

3-2-2- L'analyse des besoins actuels et futurs…….92

3-2-3-Le pilotage de la GPEC……..92

3-2-4-L'évaluation de la performance et des potentiels des employés……93

3-2-5-La gestion de la mobilité interne……93

Conclusion……...94

Chapitre 3 : Cas pratique : la conduite de la gestion des carrières dans le développement

Des compétences des médecins assistants de CHU……..…….....96

Introduction……...……96

Section 1 : Présentation du cadre méthodologique……...……..……97

1-1-La méthodologie de la recherche……...98

1-2-Le choix de l'outil……..99

1-3-L'échantillon de l'étude…….……99

1-4-La présentation de l'organisme d'accueil……..99

1-4-1-L'historique du CHU de Tizi-Ouzou……...103

Section 2 : Les pratiques de la gestion des carrières pour les médecins assistants de CHU……..103

2-1-Le recrutement…….104

2-2-La nomination……..104

2-2-1-L'ins100tallation……..105

2-2-2-Le stage104……..105

2-2-3-La titularisa104tion……..106

2-3-La rémunération……..106

2-4-L'avancement d'échelon……..106

2-4-1-L'avancement d'échelon à la durée minimale……..106

2-4-2-L'avancement d'échelon à la durée moyenne……..107

2-4-3-L'avancement d'échelon à la durée maximale…….107

2-5-La formation……107

2-6-La promotion interne……...108

2-7-La mise en disponibilité……...108

2-8-La mutation……..109

2-8-1-La prise en charge après la mutation……110

2-9-La cessation de fonction……..110

2-9-1-La révocation ……..110

2-9-2-La démission……110

2-9-3-Le départ en retraite…….111

2-9-4-Le décès……111

Section 3 : L'analyse des résultats de la recherche……...112

3-1-Le guide du questionnaire……112

3-1-1-La collecte des données……112

3-1-2-L'analyse et l'interprétation des résultats…….113

3-2-Le guide d'entretien…….121

3-2-1-La collecte des données……121

3-2-2-L'analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien……..121

3-3-La synthèse des résultats de l'enquête…….122

Conclusion……124

Conclusion générale……..…...126

Bibliographie

Annexes

Tables des matieres

Résumé :

La GRH est une fonction essentielle, qui permet aux collaborateurs d'un établissement de santé de travailler de manière efficace et cohérente qui contribue indirectement à la satisfaction des clients externes (Les patients et leurs proches).

La réalité de la gestion des carrières dans la fonction publique, c'est qu'elle est orientée de façon plus rigide à travers un ensemble des statuts particuliers qui permettent de faciliter la prévision et la gestion de futures positions que le fonctionnaire pourra occuper. La gestion des carrières est l'une des missions essentielle pour gérer les organisations sanitaire et les praticiens médicaux, qui motive, développe et améliorer la qualité des soins à travers les différentes étapes de sa carrières en commençant par le recrutement jusqu'à la retraite. L'objectif fondamental du système de gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social pour une organisation du travail efficace qui soit en conformité avec les exigences de qualité requise.

L'objectif de notre recherche, est de présenter la gestion de carrière des médecins assistants, et sacontribution dans le développement des compétences des médecins assistants au sein de CHU de Tizi-Ouzou.

Mots clés :

Gestion des ressources humaines, gestion des carrières, médecins assistants, les compétences.

Abstract:

HRM is an essential function, which enables the employees of a healthcare establishment to work in an efficient and coherent manner and which indirectly contributes to the satisfaction of external customers (patients and their relatives).

The reality of career management in the public service is that it is oriented more rigidly through a set of particular statutes that facilitate the forecasting and management of future positions that the civil servant may occupy. Career management is one of the essential missions for managing health organizations and medical practitioners, which motivates, develops and improves the quality of care through the different stages of one's career, starting with recruitment until retirement. The fundamental objective of the career management system is the intellectual, professional and social development for an efficient organization of work, which complies with the required quality requirements.

The objective of our research is to present the career management of assistant physicians, and its contribution to the development of the skills of assistant physicians within the Tizi-Ouzou University Hospital.

Keywords:

Human resources management, career management, assistant physicians, skills

ملخص:

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية، تمكن موظفي مؤسسة الرعاية الصحية من العمل بطريقة فعالة ومتماسكة والتي تساهم بشكل غير مباشر في إرضاء العملاء الخارجيين (المرضى وأقاربهم).

إن واقع الإدارة المهنية في الخدمة العامة هو أنها موجهة بشكل أكثر صرامة من خلال مجموعة من القوانين الخاصة التي تسهل التنبؤ وإدارة الوظائف المستقبلية التي قد يشغلها موظف الخدمة المدنية. الإدارة المهنية هي إحدى المهام الأساسية لإدارة المنظمات الصحية والممارسين الطبيين، والتي تحفز وتطور وتحسن جودة الرعاية خلال المراحل المختلفة من حياته المهنية، بدءًا من التوظيف حتى التقاعد. الهدف الأساسي لنظام الإدارة المهنية هو التنمية الفكرية والمهنية والاجتماعية لتنظيم فعال للعمل الذي يتوافق مع متطلبات الجودة المطلوبة.

الهدف من بحثنا هو تقديم الإدارة المهنية للأطباء المساعدين، ومساهمتها في تطوير مهارات الأطباء المساعدين داخل مستشفى جامعة تيزي وزو.

الكلمات الدالة:

إدارة الموارد البشرية، الإدارة المهنية، الأطباء المساعدون، المهارات.