

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de fin d'étude en
Sciences de Gestion



Spécialité "Gestion des Ressources Humaines "



THÈME

*La gestion des carrières et sa relation avec la
satisfaction et la motivation du personnel dans une
entreprise publique. Cas de l'Entreprise Publique
Economique Electro-Industrie (Azazga)*

Réalisé par :

M^{lle} BENALI Lydia
M^r BERHOUN Arezki

Encadré par :

M^{me} BENNOUR Kathia

Membre de jury :

Présidente : M^{me} OUCHALAL Houria. Maître de Conférences classe A.UMMTO)

Examinatrice : M^{me} BILEK Lila. Maître Assistante classe A.UMMTO)

Rapporteur : M^{me} BENNOUR Kathia. Maître Assistante classe A.UMMTO)

2021 - 2022

Remerciements

En premier lieu, on remercie Dieu le tout puissant de nous avoir accordé le courage, la volonté, la force et la patience de bien mener ce modeste travail.

*Il nous est agréable d'exprimer notre profonde gratitude et nos plus vifs remerciements à notre promotrice et enseignante **M^{me} BENNOUR Kathia**, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour ses orientations dont nous avons bénéficié.*

*Nos sincères remerciements s'adressent également à **M^{me} OUCHALAL Houria** et **M^{me} BILEK Lila** enseignantes à l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, qui nous font l'honneur d'évaluer notre travail et de présider le jury de soutenance.*

*Nous adressons nos remerciements à notre cheffe de spécialité **M^{me} OUAMAR Sabrya** et à tous les enseignements de la faculté.*

*Je tiens à témoigner toute notre reconnaissance au personnel de l'entreprise publique Electro-Industrie qui nous a aidés à la réalisation de la partie pratique de notre mémoire et spécifiquement à **M^{me} BELARBI**, la responsable du personnel de l'unité transformateur.*

Enfin, nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les plus chers :

- ♥ *Mes chers parents, symboles de courage et de volonté, qui ont consacré et sacrifié leurs vies pour mon bien être que Dieu les protège.*
- ♥ *Mes sœurs et frères : Ania, Ines, Nacer et Nourdine. Particulièrement Kahina, qui n'a jamais cessée de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études.*
- ♥ *Mes meilleur(e)s ami(e)s : Lyes, Bachir, et Yousra, qui ont toujours su me soutenir et me procurer de la joie et de l'amour.*
- ♥ *Ma chère et unique cousine Célia, pour son soutien moral.*
- ♥ *Mes enseignants : M^{me} Bennour, M^{me} Kehri, et M^r Outmani.*

BENALI Lydia.

Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier le fruit de mes années d'étude à :

- ♥ *Mes chers parents, qui ont sacrifié leurs bons moments pour m'éclairer le chemin du succès;*
- ♥ *Mes frères et sœurs, qui m'ont toujours soutenu ;*
- ♥ *Mes amis : Aghiles Abbas, Houcine Amine, Ali Hadj Akli, Arab Hamid, Sidali Arab, Karima, Karina, Lydia et Yasmine.*
- ♥ *Mes enseignants : M^{me} Kehri, M^{me} Bennour Kathia .M^{me} Ouamar.*

BERHOUN Arezki.

Liste des abréviations :

Rh : Ressources humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

FRH : Fonction Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

GC : Gestion des carrières

SP : Service personnel

E-I : Electro-Industries

O.I.T : Organisation Internationale du Travail

CSP : Catégorie socioprofessionnelle

PRC : Primes de rendement collectif

PRI : Primes de rendement individuel

PT : Prime technicité

IFF : Indemnité fonction forfaitaire

SST : Santé et Sécurité au travail

CEI : Commission Electronique Internationale

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

ALGERAC : Organisme Algérien d'accréditation

Liste des tableaux :

Tableau 01 : La fonction ressource humaine à travers le temps.....	6
Tableau 02 : La différence entre la GRH et la gestion du personnel.....	10
Tableau 03 : Rôles et missions de la fonction RH.....	14
Tableau 04 : Définition des termes courant en gestion des carrières.....	26
Tableau 05 : La gestion des carrières comme élément de conciliation.....	28
Tableau 06 : L'importance de la gestion des carrières pour l'individu et l'organisation.....	29
Tableau 07 : La théorie de développement des adultes de Levison.....	54
Tableau 08 : Carrières traditionnelles versus carrières sans frontières.....	57
Tableau 09 : La théorie bi-factorielle de Herzberg.....	72
Tableau 10 : Répartition des effectifs par unités et par CSP.....	110
Tableau 11 : Système des classifications des postes par CSP.....	128
Tableau 12 : L'âge de l'effectif inscrit à l'E-I au 31/12/2021.....	141
Tableau 13 : L'ancienneté de l'effectif inscrit au 31/12/2021.....	143
Tableau 14 : Le niveau d'instruction des effectifs dans l'entreprise.....	144

Liste des figures :

Figure 01 : Définition des dimensions et enjeux de la GRH.....	8
Figure 02 : Une définition des dimensions et enjeux de la GRH selon la grille CORE de Brabet et Bernois (1997).....	11
Figure 03 : Au cœur de la GRH.....	17
Figure 04 : La planification et la gestion des carrières.....	19
Figure 05 : Le système de la gestion des carrières.....	20
Figure 06 : Carrières interne et carrière externe.....	25
Figure 07 : Evolution à 360°.....	32
Figure 08 : Développement de carrière.....	45
Figure 09 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.....	46
Figure 10 : Filière promotionnelle.....	48
Figure 11 : Filière promotionnelle internationale.....	50
Figure 12 : Les différentes étapes de carrière.....	55
Figure 13 : Modèle simplifié du processus de motivation.....	65
Figure 14 : Echelle continue de régulation : motivation intrinsèque, extrinsèque et l'amotivation.....	68
Figure 15 : La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW.....	70
Figure 16 : La motivation à l'interaction des paramètres de la théorie des attentes.....	76
Figure 17 : Les termes clé de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire.....	76
Figure 18 : Organigramme de l'entreprise.....	109
Figure 19 : La pyramide des âges par CSP inscrit à l'E-I au 31/12/202.....	142
Figure 20 : La pyramide de l'ancienneté des effectifs de l'E-I.....	143
Figure 21 : La pyramide des effectifs par niveau d'instruction.....	144

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Sphère théorique de la gestion des carrières

Section 01 : Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines

Section 02 : La carrière, la gestion des carrières, des concepts pluridisciplinaires, complexes et évolutifs

Section 03 : Le cheminement de carrière

Chapitre II : Les stratégies motivationnelles

Section 01 : Les fondamentaux de la motivation

Section 02 : Les fondamentaux de la satisfaction au travail

Section 03 : Les politiques motivationnelles

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'Electro-Industrie pour la satisfaction et la motivation de son personnel

Section 01 : Démarche méthodologique

Section 02 : Les outils de motivation des salariés au sein de l'Electro-Industrie

Section 03 : Résultats et discussions

Conclusion générale.

Introduction générale

De nos jours, la fonction « ressources humaines » est au cœur de tous les discours et des pratiques au sein de la firme¹. À travers des décennies, elle s'est organisée davantage et voit son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la gestion des carrières (qui fera l'objet de notre étude), bien évidemment, il y a lieu de souligner que son rôle est déterminant et d'un impact décisif sur l'environnement social de la firme.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale².

Au cours des dernières années, le système de gestion des carrières s'est non seulement démarqué comme constituante de la gestion des ressources humaines, mais il a de plus acquis une visibilité stratégique qui en fait un système clef au même titre que les systèmes de recrutement, d'évaluation du rendement, de formation et de rémunération. Pour expliquer un tel essor, il suffit de constater qu'une meilleure maîtrise des carrières est presque toujours un élément prioritaire de la stratégie de gestion des ressources humaines conçue par les organisations modernes en vue de surmonter les importants défis sociaux auxquels elles doivent faire face³. Ainsi retrouve-t-on fréquemment un système adéquat de gestion des carrières comme source de motivation d'une main-d'œuvre de plus en plus scolarisée.

L'avancement d'une carrière exige que la personne concernée, accepte, au cours de

¹CADIN Loïc, G Francis, P Frédéric, « Gestion des ressources humaines », Pratique et éléments de théorie, 3^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2007.

²PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 21^e édition, Vuibert, Paris, 2016, .P .1.

³GILLES Guérin, WILS Thierry, « Gestion », Revue internationale de gestion, Septembre 1992, .P .48-68.

sa vie professionnelle, de nombreux changements de poste. La stabilité d'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite, ni pour l'organisation ni pour l'individu¹.

D'autant plus qu'actuellement, les possibilités de gravir des échelons hiérarchiques dans une même organisation sont minces, parce que les organisations font de plus en plus disparaître les niveaux élevés dans leur programme. Par conséquent, il reste de moins au moins de ces niveaux à offrir aux jeunes cadres. Afin de les stimuler dans leur travail, certaines organisations utilisent de plus en plus les déplacements horizontaux à l'interne. Quand elles peuvent, à cause de leur orientation d'affaires, effectuer des déplacements dans le monde, elles comptent sur les qualités d'adaptation à d'autres cultures de certains de leurs effectifs. Bref, la mobilité est une « vertu » à cultiver pour les salariés ambitieux qui désirent développer leur carrière.

Toutefois, la motivation des travailleurs représente un atout clé pour les organisations. La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Et aussi la nécessité du processus motivationnel se trouve justifiée par le fait que les caractéristiques de chaque salarié sont complexes (personnalité, conscience, intérêts, etc.), elles sont donc propre pour chaque salarié. Motiver le personnel doit être la préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines. On distingue que la motivation des salariés est un facteur essentiel qu'il ne faut surtout pas sous-estimer. C'est grâce à la motivation des salariés qu'une entreprise peut prospérer.

La problématique du travail de recherche :

Certes, ces dernières années, la gestion des ressources humaines a connu des évolutions importantes dont la gestion des carrières, qui est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines.

Cependant, la gestion des carrières a été affectée et touchée comme tous les autres éléments qui constituent cette dernière. Vue son importance pour l'entreprise, la problématique de la gestion des carrières a suscité ces dernières années des débats importants, notamment, à un moment où la notion de carrière change de vision. Dans sa vision traditionnelle, la carrière s'inscrit dans un mouvement unidirectionnel (vertical-

¹DECREUS François, « pour une nouvelle gestion des carrières : face à la mobilité de l'emploi », Personnel, N°309, novembre 1989, .P .18-21 ; CAPELLI Peter, « La fin des plans de carrière », L'Expansion Management Review, septembre 2000, P .41-53.

ascendant, au sein d'une même structure) qui assure sécurité, stabilité, continuité et progression.

Toutefois, les nouvelles réalités et changements de l'environnement et des pratiques organisationnelles font davantage référence à un mouvement multidirectionnel, associé à une logique très chaotique marquée par la suppression des paliers hiérarchiques et l'incertitude professionnelle (vertical-descendant ou latéral, hors limite d'une seule organisation).

Ce changement de logique nous amène, aujourd'hui à nous interroger sur la problématique de carrière au sein de l'entreprise algérienne, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain la relation qui existe entre la gestion des carrières, la satisfaction et la motivation du personnel dans l'entreprise publique algérienne, en se posant la question suivante : **comment une entreprise publique algérienne peut-elle motiver et satisfaire ses salariés à travers sa politique de gestion des carrières ?**

Pour répondre à notre problématique ainsi formulée, un ensemble de sous questions est à relever :

- Qu'est-ce-que la gestion des carrières ?
- Quels sont ses outils ?
- Qu'est-ce-que la satisfaction et la motivation au travail ?
- Quelles sont les stratégies motivationnelles à mettre en place ?

La méthodologie de recherche

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous adoptons une double approche : conceptuelle et empirique, afin de relever les évolutions de la gestion des carrières et les incidences générées par celle-ci.

Notre étude de cas concerne l'Entreprise Publique Économique SPA « Electro-industries » de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le travail se fera sur la base d'une collecte d'informations au sein de cette dernière.

Dans un premier lieu, nous allons essayer d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de faire un état des lieux sur les pratiques de l'entreprise en termes de gestion des carrières.

Dans un deuxième lieu, nous entamerons l'analyse du modèle de la gestion des carrières de cette organisation ainsi que la relation de ce dernier avec la satisfaction et la motivation du personnel.

La structure de l'étude

Le plan de la recherche, est composé de trois chapitres :

- Chapitre I : Consacré à la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ;
- Chapitre II : Dédié à l'étude de la satisfaction et à la motivation des salariés dans sa globalité, ainsi que la relation de ce dernier avec la gestion des carrières ;
- Chapitre III : Porte sur la présentation de l'établissement d'accueil en premier lieu, et en second sur l'analyse des pratiques de gestion de carrière pour la motivation du personnel.

Chapitre I

Sphère théorique de la gestion des carrières

La gestion des ressources humaines qui a évolué à travers des siècles est considérée aujourd'hui, comme étant l'une des sources fondamentales qui trace le chemin de la réussite de l'entreprise, et l'une des principaux facteurs de développement des services publics.

Cette dernière, est une fonction importante dans le fonctionnement d'une entreprise, car elle vise à obtenir une adéquation efficace entre les emplois et les ressources. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences ainsi la réalisation des objectifs.

Pour atteindre rationnellement les objectifs, chaque organisation dispose de la fonction gestion des ressources humaines. La direction des ressources humaines est chargée du recrutement, du développement et de la conservation des ressources humaines, le plus longtemps possible en leur assurant de la mobilité et de la progression dans leur carrière professionnelle.

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières est un sujet inévitable au fil des années 1990 et les origines de cet intérêt sont multiples, elle vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel.

L'évolution, aussi bien interne qu'externe, l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés, de leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut également prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise. La gestion des carrières est étroitement liée à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines : recrutement, gestion des compétences, formation, mobilité, évaluation, rémunération¹.

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures et des outils.

Dans ce chapitre nous allons voir :

- Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines ;
- La carrière, et la gestion des carrières ;
- Le cheminement de carrière.

¹GUILLOT-SOULEZ Chloé, « La gestion des ressources humaines », Les Zoom's Gualino, 9^{ème} Edition, 2016-2017.

Section 01 : Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines

Autrefois dénommée « fonction Personnel », la fonction Ressources Humaines (RH) est apparues progressivement dans les organisations. Ce glissement sémantique est le révélateur d'une évolution du contenu de la fonction avec le passage d'une activité essentiellement administrative à une fonction stratégique. Le gestionnaire des Ressources Humaines apparaît aujourd'hui comme un partenaire stratégique, acteur de la performance de l'entreprise par son accompagnement des évolutions de celle-ci¹.

1.1 La gestion du personnel et la GRH

Aujourd'hui nous parlons de changements et de mutations que connaît le monde des affaires et des entreprises, c'est de mettre en valeur le potentiel humain. Il s'agit pour l'entreprise d'orienter son action managériale vers des méthodes plus participatives et humaines.

1.1.1 Evolution et historique

Le management des ressources humaines a récemment trouvé son importance dans les entreprises, la fonction « personnel » a émergé lentement à la fin du 19^e siècle, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20^e et au début du 21^e siècle.

Tableau 1: La fonction ressource humaine à travers le temps.

Etape	Evaluation
1850/1900	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence formelle de la fonction du personnel • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur • Centralisation des tâches, paie et comptabilité relèvent de la direction ; • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ; • Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19^e siècle.
1900/1940	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ; • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ; • Tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ; • Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et Elton Mayo.

¹GUILLOT-SOULEZ Chloé, op.cit, P .5.

1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Émergence de l'activité « relation industrielle » (RI) ; • Croissance du syndicalisme de masse ; • Élargissement et restructuration de la fonction du personnel (GP) ; • Développement des associations de professionnels en RH ; • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ; • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologique, recyclage, santé et sécurité, ...etc.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH ; • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.

Source: DIMITRI Weiss, les ressources humaines, édition organisation, Paris, 2000, .P.43.

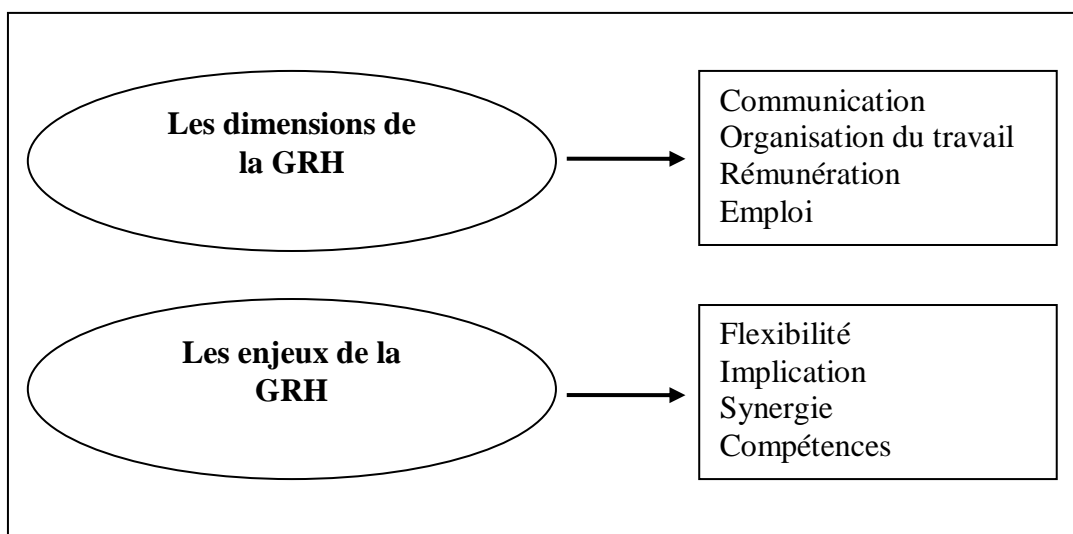
1.1.2 Eléments de définition

De nombreuses définitions ont été données et sont attribuées à la GRH. Nous retenons ici celle de Brabet (2002), qui définit la gestion des ressources humaines comme « la gestion hiérarchique, au sein d'une organisation, d'une relation salariée stable » pour s'intéresser aux pratiques qui vont influencer « le niveau et les formes contractuelles d'emploi, les modes d'organisation du travail, de communication, de négociation, de participation aux décisions et aux profits, de rémunération, de formation et de gestion des parcours professionnels et à leurs évolutions »¹.

Pour étudier les multiples dimensions et enjeux de ce champ, cet auteur (en collaboration avec Bournois) propose deux grilles de lecture, que les schémas suivants synthétisent :

¹BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine, « Gestion des Ressources Humaines », 5^e édition, Comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations, 2015, P .30.

Figure 1: Définition des dimensions et enjeux de la GRH



Source : la grille CORE-FISC de Bournois et Brabet (1997).

La gestion des ressources humaines, peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations (Martory et Crozet, 2010)¹.

Bernard Galambaud (2002) : « La gestion des ressources humaines est d'abord avant tout un ensemble de pratiques sociales mises en œuvre par les entreprises. Là est son lieu de naissance. Là est toujours sa réalité ».

La GRH a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés².

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue³.

La gestion des ressources humaines est caractérisée par trois vocales : gestion, homme au travail, organisation :

- **La gestion**

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménage », en ancien français) décident dans le cadre de leur compétence; ils font en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluer, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée

¹GUILLOT-SOULEZ Chloé, op.cit, .P .19.

²PIGEYRE Frédérique, Professeur d'université, « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques), P. 8, Fichier PDF sur le site www.media.eduscol.education.fr, Consulté le 24/04/2022.

³SYLVIE ST-ONGE et autre, 2004, «relever les défis de la gestion des ressources humaines, N°02 éd, édition chenelière éducation, P. 6.

entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et à organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

- **Les hommes au travail**

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de concerner les hommes-facteur de production particulier au travail, c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

« Des hommes » : Le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupe varié. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe sain duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leur supérieur, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », Elton Mayo qui est le premier à pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.

- **Dans des organisations**

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations, c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelle, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

- Ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;
- Ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien :

- Les organisations économiques ou non : les institutions à but non-lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- Les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés : champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs argents¹.

1.1.3 La différence entre la GRH et la gestion du personnel

Selon Mary Green Miner et John B.Miner : La gestion du personnel, c'est : « Le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation »².

¹MARTORY Bernard et .al, « La Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005, P.2-3.

²SEKIOU. L, « La gestion du personnel », Edition d'organisation, Paris, 1986, P.12.

Tableau 2: La différence entre la GRH et la gestion du personnel

	Gestion du personnel	G.R.H
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle
Relation avec les employés	Pluraliste Collective Confiance faible	Unitaire Individuelles Confiance élevée
Structure préférées	Bureaucratique/mécanique Centralisées Définitions formelles des rôles	Organique Décentralisées Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes/ professionnels	Largement intégré dans le « line management »
Critère d'évaluation	Minimisation des coûts Homme = coût qu'il faut minimiser	Utilisation maximum Homme = ressource à développer

Source : KHEROUFI Radhia et autres : Mémoire de licence en sciences commerciales, option management, Impact de la formation sur les ressources humaines. Cas : SONATRACH, INC, 2006, .P. 5.

1.1.4 Les modèles de la gestion des ressources humaines

Il existe plusieurs modèles de la gestion des ressources humaines, selon Lithieux Laetitia¹, on trouve :

- **Modèle traditionnel**

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des humaines.

- **Le modèle des relations humaines**

À la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité, la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts, mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement d'entreprise.

- **Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines**

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler, mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et d'efficacité

¹LITHIEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Gualino, Paris, 2013, P. 18-19

globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

- **Le modèle de la gestion stratégique**

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts d'organisation.

1.2 Généralités sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une partie intégrante, de la réussite de l'entreprise, elle représente l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. L'objectif principal de cette unité est de développer une compréhension de la façon dont les fonctions de gestion peuvent affecter les performances de l'entreprise.

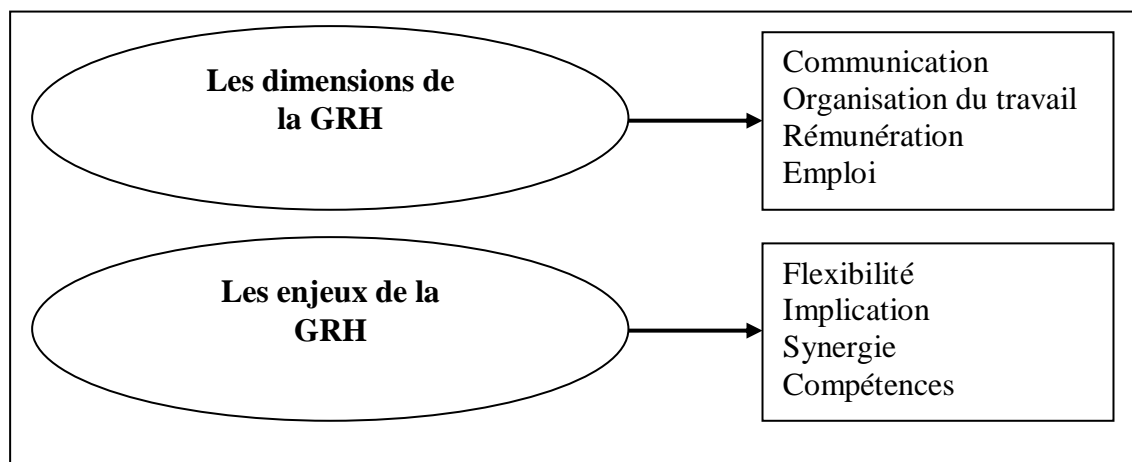
1.2.1 Dimensions, enjeux et objectifs de la fonction ressource humaine

La gestion des ressources humaines regroupe l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources du personnel, afin de répondre aux besoins de l'activité de l'entreprise.

1.2.1.1 Dimensions et enjeux de FRH

Pour étudier les multiples dimensions et enjeux de ce champ, Brabet (en collaboration avec Bournois) propose deux grilles de lecture, que les schémas suivants synthétisent¹ :

Figure 2: Une définition des dimensions et enjeux de la GRH selon la grille CORE de Brabet et Bernois (1997)



Source : La grille CORE-FISC de Bournois et Brabet (1997).

¹GALINO Guéraldine, « Note pédagogique du cas Protébio », IUT de Sceaux, 2014, P.8, Fichier PDF sur le site www.pratiquesdegrh.files.wordpress.com consulté le 26/05/2022.

C.O.R.E. (Bournois et Brabet, 1997) représente une grille de lecture des composantes de la GRH, qui permet de recenser toutes les dimensions de la gestion des hommes d'une organisation (dont les pratiques).

C : communication / O : organisation du travail / R : rémunération/ E : emploi.

Cette grille peut être mobilisée pour analyser les différentes pratiques de GRH.

1.2.1.2 Les objectifs de la fonction ressource humaine

La fonction ressource humaine est caractérisée par des objectifs explicites, et des objectifs implicites¹ :

- **Les objectifs explicites**

- Attirer des candidats qualifiés ;
- Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences.

- **Les objectifs implicites**

- Accroître la productivité au travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect du cadre juridique.

1.2.2 Activités, rôles et missions de la fonction ressource humaine

La gestion des ressources humaines, regroupe plusieurs activités et missions.

1.2.2.1 Les activités de la fonction ressource humaine

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.

- **L'administration du personnel** : Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction a commencé à exister dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale... C'est « également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimales.

- **La gestion des ressources humaines** : Elle se compose de :

¹La fonction ressources humaines, sur le site www.Ressource.aunege.fr. Consulter le 10/06/2022, à 20:04h.

- **La gestion de l'emploi** et de ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail ;
 - **La gestion des potentiels**, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formations, promotion, augmentation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite) ;
 - **L'information** et l'expression du personnel ;
 - **La Dynamique** et la motivation des ressources humaines.
- **Le développement social** : Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la fonction RH, qui recouvre les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travail, les différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.
 - **La formation** : la formation est une des préoccupations majeures des entreprises.

1.2.2.2 Rôles et missions de la fonction RH

Les missions de la fonction personnel peuvent être simplement définies dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres¹

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne » :

¹MARTORY Bernard, op cite, P. 261.

Tableau 3: Rôles et missions de la fonction RH

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge de certains recrutements • Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la politique de recrutement • Gestion de certains recrutements stratégiques • Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels • Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du plan de formation et suivi de la réalisation • Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsion de la politique de formation • Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confinée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'actions dans ce domaine • Mise en place éventuelle d'entretiens annuels • Gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières • Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion administrative et supervision de la paie • Affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la politique salariale. • Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou variable. • Supervision de la partie compensation & Benefits.
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux • Gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision des négociations et de la mise en place d'accords. • Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)
Etudes RH	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'implication dans les études RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de direction générale • Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives

Source : Chloé Guillot-Soulez, 2016-2017, La gestion des ressources humaines, 9^{ème} Edition des Zoom's, P. 19-20-21.

Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines : la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines, mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité... En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise. Les Directions des Ressources Humaines sont progressivement devenues des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises¹.

1.2.3 Les caractéristiques de la GRH et ses acteurs

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques² :

- **Fonction stratégique** : Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise, le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.
- **Fonction Rh** : Est une fonction partagée en ce que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de services d'ateliers...) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.
- **Fonction innovante** : La fonction RH est une fonction innovante, car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolution économique, technologique, politique et juridique). C'est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.
- **Gestion individuelle et collective** : La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui

¹GUILLOT-SOULEZ Chloé, op.cit, P .21.

²LITHIELEUX Laetitia, op.cit, P .27.

composent l'organisation se différencie du collectif. Par ex : une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, ...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation.).

- **Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :** La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu, ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif), et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).
- **Gestion à court terme et long terme :** Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, la fonction RH, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains important.
- **Gestion formelle et informelle :** Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressource humaine doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établie et connue entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).
- **Gardienne des valeurs culturelles :** La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

1.3 La gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines

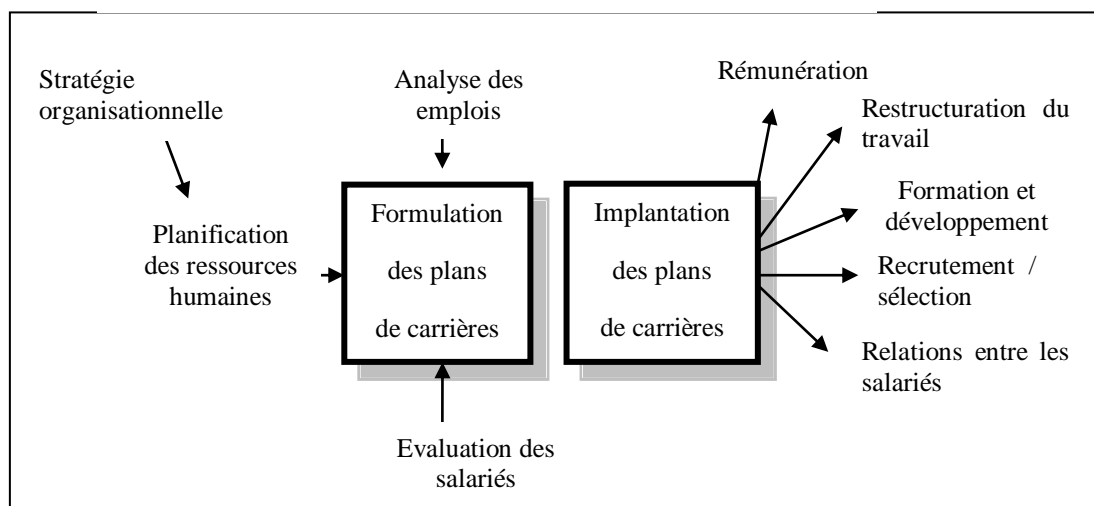
Au cœur des dernières années, le système de gestion des carrières s'est non seulement démarqué comme constituant de la gestion des ressources humaines, mais il a de plus acquis une visibilité stratégique qui en fait un système clef au même titre que les systèmes de recrutement, d'évaluation du rendement, de formation et de rémunération.

Pour expliquer un tel essor, il suffit de constater qu'une meilleure maîtrise des carrières est presque toujours un élément prioritaire de la stratégie de gestion des ressources humaines conçue par les organisations modernes en vue de surmonter les importants défis sociaux auxquels elles doivent faire face¹.

1.3.1 Un système au cœur de la GRH

Le système de la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines (voir la figure). Il favorise à la fois l'approche consensuelle, c'est-à-dire la satisfaction simultanée des besoins des employés et de ceux des employeurs (Beer, Spector, 1985 ; Walton, 1985) et l'approche intégrée, tant du point de vue de la cohérence externe sur la stratégie organisationnelle (Dyer, 1986 ; Schuler et al., 1987 ; Guérin et al., 1988 ; Anthony, Norton, 1991) que de la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines (Meshoulam, Baird, 1987 ; Wils et al., 1991). Pour prendre conscience de ce dernier point, il faut rappeler que l'utilité du système de gestion des carrières provient de sa contribution à la satisfaction des besoins organisationnels (niveau effectif, compétences acquises et comportements souhaités). Il est donc nécessaire que ces besoins aient été clairement identifiés, c'est-à-dire que l'organisation ait une vision stratégique et que cette dernière ait été traduite en besoins en ressources humaines par le biais du système de planification stratégique².

Figure 3: Au cœur de la GRH



Source : adapté de Guérin et Wils, 1992, P. 50.

¹GILLES Guérin, WILS Thierry, « Gestion », La revue internationale de gestion, Septembre 1992 P. 48.

²GILLES Guérin, WILS Thierry, op.cit, P .50.

Pour l'organisation, la gestion des carrières est utile, car elle contribue à la satisfaction de ses besoins en ressources humaines¹. La planification des ressources humaines, dans un souci de gestion prévisionnelle, est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines. La gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'analyse des emplois (contenu, exigences) et les systèmes d'évaluation des salariés (rendement, potentiel) sont également des systèmes de gestion des ressources humaines vitaux pour le système de gestion des carrières puisque de telles informations sont essentielles au processus d'élaboration des plans de carrières².

Pour résumer, le système de gestion des carrières est au cœur de la GRH, car il favorise à la fois selon Guérin et Wils³ :

- **L'approche consensuelle** : elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.
- **L'approche intégrée** : elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle, que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines.

1.3.2 La gestion des carrières, une vision multiple

Si selon certains auteurs (Mallet, 1991 ; Bernard et al., 1992 ; Guérin et Wils, 1993), la gestion des carrières est une démarche qui concerne l'ensemble du personnel, dans d'autres recherches plus récentes, elle serait réservée principalement à une certaine catégorie. En ce sens, Gilbert et Parlier (2000) affirment qu'elle « concerne plus particulièrement les cadres ». Falcoz (2004) considère également la carrière comme un outil pour les organisations de gestion des cadres. Ce dernier ajoute que, dans un contexte de concurrence et de pénurie de main-d'œuvre, la gestion des carrières permet d'offrir des opportunités aux individus ayant des compétences rares.

Dans cette optique, la gestion des carrières serait identifiée en tant que « gestion des cadres dont la spécificité serait de comporter des aspects qualitatifs qui ne se retrouvent pas dans la gestion quantitative des grands équilibres propres à la GPEC » (Meignant, 2000, p.115). Cela implique qu'elle ne cherche pas uniquement à équilibrer des

¹GUERIN et WILS, « La gestion des carrières : typologie des pratiques », 1992.

²CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières », Edition EMS, Caen, 2000, P. 24.

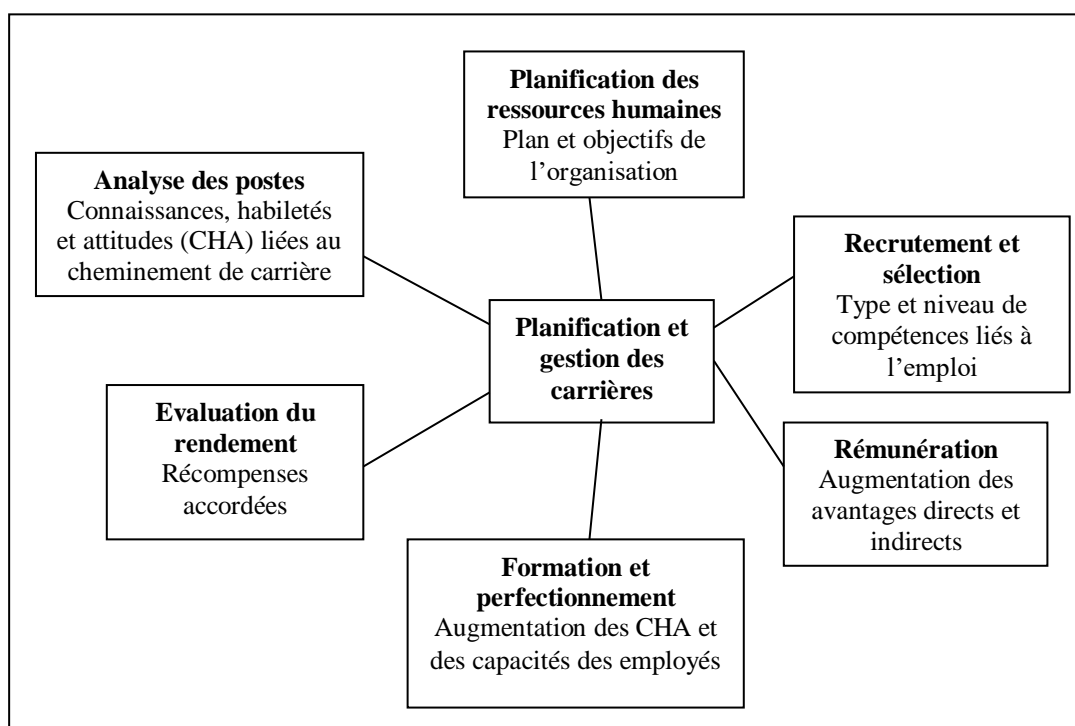
³GUERIN et WILS, op.cit, P .50.

effectifs, mais également à développer des compétences. Ainsi, en plus de déterminer la succession ou les remplacements potentiels, elle s'efforce de vérifier que les personnes repérées accepteront d'occuper les postes qui leur seront assignés.

Par ailleurs et afin de combiner les approches individuelles notamment le concept de planification des carrières (London et Stumpf, 1982) et les approches organisationnelles de la carrière, Amherdt (1999) s'appuie sur la notion de développement de carrière qu'il décrit sous la forme du résultat de l'insertion de la planification de carrière dans le mécanisme de gestion de carrière institutionnelle.

Même si toutes ces conceptions sont différentes, l'ensemble de ces auteurs s'accordent sur la place importante qu'occupe la gestion des carrières dans le système de GRH, entre autres, le fil conducteur qui la lie aux politiques de planification des ressources humaines, de formation, d'évaluation, etc. (figure 4).

Figure 4: La planification et la gestion des carrières



Source : « La GRH au seuil de l'an 2000 », Dolan, S. et Schuler, R., 1995, P. 448.

Au cœur de la GRH, la gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'individu, quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles.

L'évolution de la carrière se traduit par différents types de mobilité : horizontale, latérale et géographique. L'organisation peut l'aider par la définition de filières

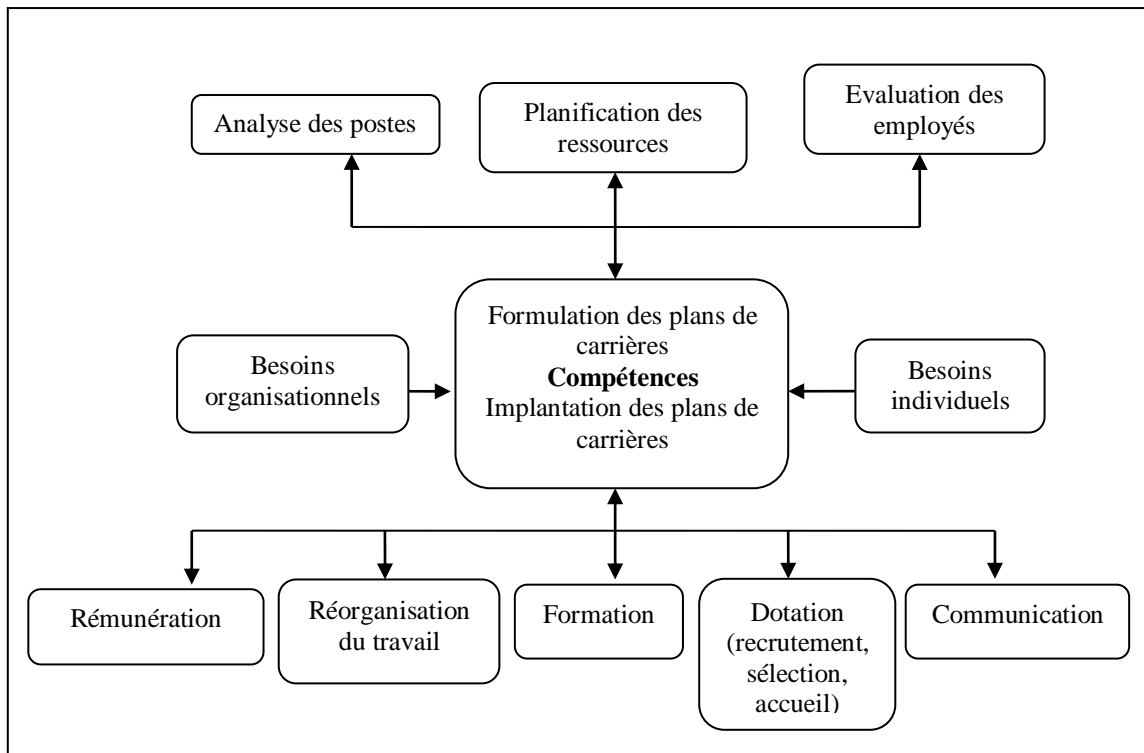
filiales promotionnelles, nationales ou internationales.

Elle veille alors à offrir aux personnes la possibilité de suivre la voie qui leur correspond le mieux pour progresser dans une optique de carrière à double échelle. Le réalisme de carrière s'impose pour que le salarié puisse réussir son évolution dans l'organisation.

1.3.3 Le lien entre la GC et les autres activités de la GRH

La figure suivante, représente le système de la gestion des carrières :

Figure 5: Le système de la gestion des carrières



Source : La gestion des carrières, sur le site www.docplayer.fr, consulté le 15/07/2022.

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

Le recrutement : Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accorde la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont pas recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes

ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. À 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 de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose des postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. 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'accroître leur mobilité.

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

L'évaluation du rendement : Un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales.

Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écart entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas, est courant chez les employés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

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. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs.¹

¹La place de la gestion des carrières dans le système de GRH, Fichier PDF partagé sur le site www.Cloudfront.net, consulté le 16/08/2022.

Section 02 : La carrière, la gestion des carrières, des concepts pluridisciplinaires, complexes et évolutifs

Dans l'entreprise, raisonner sur l'avenir est un besoin qui s'est imposé au gestionnaire quelle que soit la fonction dans laquelle il exerce son activité (Merlin, 1989).

La carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'un individu depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, cela suppose une stabilité de l'emploi à long terme, mais les entreprises et les salariés, de plus en plus, ne veulent pas et ne peuvent pas s'engager sur le long terme.

La définition de la carrière connaît une évolution significative ces dernières années, ce qui amène, peu à peu, le salarié à prendre en charge sa trajectoire professionnelle et dans certains cas, même quitter l'entreprise pour évoluer et progresser.

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements 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 salariés et les besoins de l'organisation.

2.1 Généralités sur la carrière et la gestion des carrières

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisant un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible. Jusqu'à la décennie 1960, la GRH a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne, comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

2.1.1 Evolution de la carrière

- **Décennies 1960 à 1970**

Durant les décennies 60 et 70, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

- **Décennies 1980 à 2000**

Le développement de la technologie depuis les années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres leur extension de marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

2.1.2 Définition des concepts

Une précision s'impose sur les termes qui définissent la pratique de la « gestion des carrières », mais tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être mieux définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

2.1.2.1 Définition de la notion « carrière »

À partir d'études fondées sur des histoires de vie, Hugues (1937) et les sociologues de l'université de Chicago ont distingué une définition objective de la carrière comme une succession de statuts et de postes bien définis dans une société très structurée, et une définition subjective de la carrière comme la façon dont une personne perçoit globalement l'évolution de sa vie au cours du temps et interprète ce qui lui arrive. Le concept a ensuite été appliqué dans le contexte des organisations, notamment sous l'impulsion de Becker et Strauss (1956), qui insistent sur le caractère contingent de la notion, puis dans les années 70, avec la sortie des ouvrages publiés par Hall (1976), Van Maanen (1977) et Schein (1978). En France, quelques pionniers inspirés par l'exemple de grandes entreprises multinationales, ont commencé à étudier spécifiquement cette notion à partir des années 1960, avec une approche très pragmatique (Vatier, 1960 ; Tronson, 1967).

La carrière a longtemps été synonyme de promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation dans laquelle elle se développe. Elle est alors considérée comme un avancement vers des postes de niveau plus élevé. Hall (1976) propose d'élargir cette définition : il décrit la carrière comme « la perception individuelle d'une succession d'attitudes et de comportements associés à des expériences et à des activités reliées au travail tout au long de la vie de la personne¹ ».

¹LAURENT Giraud, ALAIN Roger, « Humanisme et entreprise : Les étapes de carrière à l'épreuve du temps », 2011, Page 13 à 28, www.cairn.info, Consulté le 12/07/2022.

Peretti (1998) rappelle que, durant longtemps, la notion de carrière « a signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un ».

Pour définir ce concept, l'auteur considère la carrière comme « une succession de postes et donc de décisions de mobilités, souhaitables ou subies ».

La carrière serait constituée par « l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active » (Amherdt, 1999, p. 77)¹.

On peut définir le mot « carrière » dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution².

« Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise », J.M Peretti, dans la GRH³.

Pour le dictionnaire Larousse : « Profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession »⁴.

La carrière peut être définie selon une acception large, à savoir « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne » (Arthur et al, 1989)⁵.

Le terme de « carrière » implique une notion de réalisation personnelle « faire carrière » mais il peut aussi être accompagné d'une connotation d'arrivisme « carriériste ». Dans les entreprises, les DRH utilisent désormais davantage le terme de mobilité, principalement, auprès des populations peu susceptibles d'avancement vertical. En effet, le terme de carrière implique souvent une ascension qui est désormais, de moins en moins, possible dans des structures organisationnelles souvent aplaties. Depuis 140 ans, les études sur les carrières se sont multipliées⁶.

¹ST-ONGE Sylvie, et al, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition de Gaëtan Morin, Montréal, 2004, P .283.

²SEKIOU et al, « Gestion des ressources humaines », Chapitre 12 « gestion des carrières », 2^{ème} édition de Boeck, 2001, P.367.

³PERETTI Jean Marie, « Ressources Humaines », Edition Vuibert, Paris, 2004-2005, .P 116-117, 219.

⁴Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, P. 94.

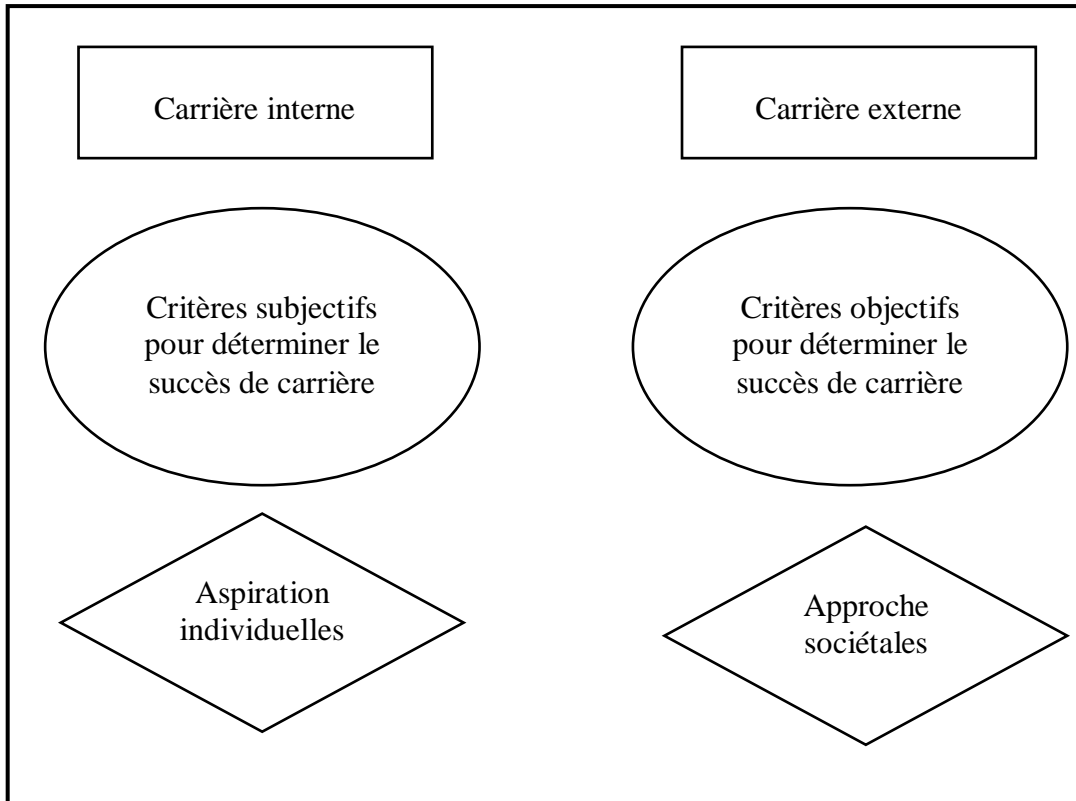
⁵CULIE Jean-Denis, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe, Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, P .3

⁶HENNEQUIN Emilie, Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims, Management School, Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, 2006, P. 2.

- **La carrière interne et la carrière externe**

Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu et l'organisation, comme le montre la figure suivante :

Figure 6: Carrière interne et carrière externe



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières », P.27.

- Du côté de l'individu, il s'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre ;

- Du côté de l'organisation, il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans la définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères, au sommet de la hiérarchie qu'à sa base¹.

2.1.2.2 Définition du concept de la gestion des carrières

La gestion des carrières fait appel à une vaste terminologie, le tableau 4 définit quelques termes courants en gestion des carrières.

¹CERDIN Jean-Luc, idem, P. 26.

Tableau 4 : Définition des termes courants en gestion des carrières

Termes	Définitions
Carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Emploi, situation, profession, travail. - Profession ou métier rattaché à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne.
Plan de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Activité opérationnel de l'organisation liée à la planification des effectifs humains. - Ensembles des activités d'un individu soucieux de réussir sa vie professionnelle et conscient de la nécessité de la métamorphose du marché actuel de l'emploi. - Processus décisionnel à propos des offres d'emploi à prendre ou à refuser par un individu.
Plan traditionnel de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Série d'étape préparée conjointement par l'organisation et par l'individu pour prévoir la progression verticale d'un salarié à potentiel prometteur. - Modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation
Carrière nomade	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de carrière à progression horizontal favorable à une diversité dans les expériences pour les individus ; synonyme de parcours professionnel. - Plan de carrière actuel fondé sur un cheminement où les étapes, les objectifs et la formation doivent s'ajuster en fonction des options qui se présentent.
Employabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateur qui mesure le temps nécessaire qu'une personne « moyenne » met pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. - Cet indicateur mesure à la fois l'effort du salarié et l'effort de l'employeur.
Ancre de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Idée de soi qui intègre la perception de ses talents et capacités personnelles, des valeurs de base, un sens de ses motivations et besoins en rapport avec la carrière. - Cette idée de soi évolue et fonctionne comme une force de stabilisation.
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Personne compétente dans un domaine spécifique, désignée dans une organisation, pour être responsable d'une autre personne et l'aider à acquérir certains rouages de la profession. - Personne qui accompagne une autre personne dans son cheminement de carrière.
Plafonnement de carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Période au cours de laquelle un individu subit une diminution de sa mobilité professionnelle. - Moment de la carrière où la probabilité de recevoir une affectation verticale ou horizontale est très faible.

Source : SEKIOU, et al, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, De Boeck, 2001.

L'expression « gestion de carrière » a un sens plus large. On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences¹.

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements 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 salariés et les besoins de l'organisation. 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 manière à pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement².

La gestion des carrières "assure le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise"³.

2.1.2.3 Autres concepts liés à la carrière

Il existe d'autres concepts qui renvoient à la notion de carrière, à l'exemple de :

- **Le métier :** C'est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsqu' à niveau de compétences égales, peuvent passer d'un emploi à un autre. Dans les deux sens, dans un délai de plus au moins d'un an. Exemple : le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire, de direction, de secrétaire commercial et juridique.
- **L'emploi :** Il regroupe des activités et des compétences dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi, que de la performance attendue par l'entreprise.
- **Le poste :** La description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « poste »

¹SEKIOU Lekhder, et .al, P. 367.

²SHIMOR L, et .al, « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, 2002, P .350.

³PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Collection Vuibert Entreprise, 8^{ème} édition.

le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donnée¹.

- **Les effectifs** : Notion qui renvoie évidemment, à la quantité d'individus qui évolueront dans l'entreprise, tant dans une logique de départs liée à des démissions, retraites, licenciements de toute nature, que de projet de recrutement.
- **Les compétences** : Selon la nécessité au sein de l'entreprise, s'analysent en fonction de contenu et du devenir de l'emploi occupé ou à occuper.

2.2 Le système de gestion des carrières

Le système de la GC apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation.

2.2.1 Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières, est un élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels. Ce point est résumé par le tableau qui suit² :

Tableau 5: La gestion des carrières comme élément de conciliation

Besoins organisationnels	Enjeu	Besoins individuels de carrière
<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ? - Quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années ? - Quelles sont-les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever des défis ? - Quelles exigences se posent en matière de recrutement ? - L'organisation, a-t-elle des attributs nécessaires pour relever ces défis ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Les employés, parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ? 	<p>Comment définir un plan de carrière qui est susceptible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'utiliser mes forces ? - de satisfaire mon besoin de me développer ? - de me donner des défis à relever ? - d'être conforme à mes intérêts ? - de correspondre à mes valeurs ? - de correspondre à mon style personnel ?

Source : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles.

¹ROMELAER Pierre, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Colin, Paris, 1993, .P .116.

²SHIMOR L, et .al, op.cit, P .351.

2.2.2 L'importance de la gestion des carrières

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats. Plusieurs auteurs ont débattu sur cet élément. Toutefois, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler¹.

Tableau 6: L'importance de la gestion des carrières pour l'individu et pour l'organisation

L'importance de la gestion des carrières	
Pour l'individu :	Pour l'organisation :
<ul style="list-style-type: none"> - 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 leurs besoins d'estime et de reconnaissance (Augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence,...etc.) ; - Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; - Améliorer sa flexibilité ; - Mettre en place une relève de qualité ; - Renforcer sa culture ; - Mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.

Source : Shimor .L, Dalton.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines.

2.3 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières

Selon Cerdin², les différents outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution de ses salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière. Les salariés, particulièrement les cadres, semblent exprimer des attentes, et même des exigences.

¹SHIMOR L, et .al, op.cit, P.351.

²CERDIN Luc, « Gérer les carrières », Edition Vad Mecum, 2000, P.176.

Quant au deuxième type d'outils mentionné, pour maintenir ou développer leur employabilité, notamment en assurant l'évolution de leurs compétences¹.

2.3.1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permettent aux entreprises d'asseoir leurs décisions, relatives à la mobilité². Nous présentons ici ces principaux outils :

2.3.1.1 Assessment centers

Un assessment center n'est pas un lieu, mais une méthode, où plutôt un ensemble de méthodes regroupant des tests et des exercices que les participants font sous observation.

Les assessment centers mettent l'accent sur la mise en situation et l'approche comportementale. Il s'agit de mettre en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer³.

Les trois principaux domaines d'application sont :

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

Les assessment centers incluent un feedback qui permet à la personne évaluée de s'approprier les résultats. Cette méthode offre à la personne « une restitution d'éléments d'observation factuels », source de progrès⁴.

Des comparaisons européennes montrent la spécificité française, notamment avec un faible recours aux assessment centers⁵. Les spécialistes de la GRH en France ignorent quasiment ces centres comme méthode de détection du potentiel⁶. Pourtant, cet outil a une très forte validité en comparaison avec les autres méthodes. Il multiplie les perspectives sur les aptitudes et les potentiels des personnes en s'appuyant sur diverses techniques d'évaluation.

¹ROUSILLON.S et BOURNOIS.F, « Management des cadres à haut potentiel : tendance actuelle et pour les années 2000 », Revue Personnel, N° 406.

²CERDIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, font référence à des outils à l'initiative de l'organisation », Edition Donud, Paris, 1997.

³ERNOULT, « Gestion des compétences et employabilité : Assessment Center », 1998.

⁴MARSSAL, « La détection des potentiels : pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières », 1998.

⁵BOURNOIS.F, « Les points de vue du gestionnaire », 1998.

⁶ROUSILLON.S et BOURNOIS. F, « La perméabilité des élites dans les entreprises françaises », 1998.

2.3.1.2 L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées¹ :

- **Introduction** : Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.
- **Bilan de l'année par l'évalué** : extrêmement important, cette phase permet de l'évaluer d'exposer ses résultats et de les commenter.
- **Évaluation par le responsable** : C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.
- **Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations** : cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.
- **Aborder l'avenir** : C'est l'étape où les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ?

Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres. Généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.

2.3.1.3 Évaluation à 360°

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent³, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membre de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif².

Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont :

- **La personne à évaluer** : Le salarié s'auto-évalue. Cette approche est surtout l'outil si le salarié est honnête dans la réalisation de cet exercice. Les enjeux se concentrent alors sur le développement personnel et la formation nécessaire pour progresser.
- **Le supérieur hiérarchique direct** : Cette évaluation se manifeste dans l'entretien annuel traditionnel. Nous avons mentionné ses principales caractéristiques dans la section précédente. Le supérieur direct, en tant que manager, a un rôle central dans le développement de ses subordonnés.

¹TEBOUL Jacques, « L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener », 2^{ème} édition de Dunod, Paris 2003.

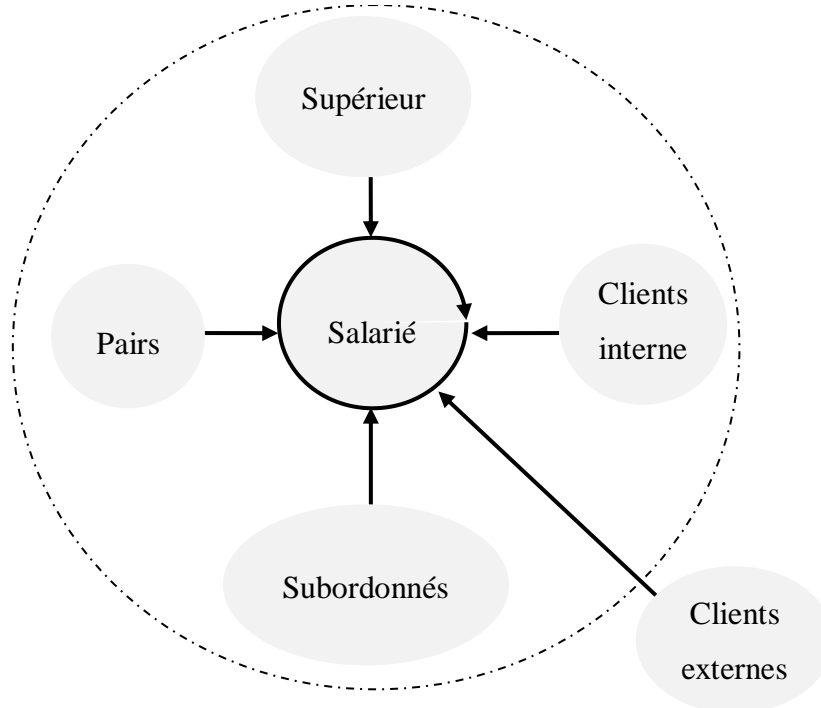
²MARSAL Luc, « La détection des potentiels : pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières », Collection formation permanente, Edition ESF, Paris, 1998.

- **Les pairs** : les objectifs de cette évaluation consistent en général à fournir un feedback et à faciliter le développement des salariés¹. Dans cette optique, ils représentent de très bonnes qualités comme son acceptabilité et son efficacité à réduire les erreurs (par exemple, effet de halo en générosité). Néanmoins, les évalués doivent être préparés à recevoir des feedback de leurs pairs. Cette évaluation est surtout mobilisée dans les situations de travail en groupe. Elle paraît plus discutable lorsque les pairs évaluent le salarié dans la perspective de l'obtention d'une augmentation ou d'une promotion.

- **Les subordonnés** : ils constituent la source la plus délicate en termes de légitimité puisqu'ils inversent le processus classique. Néanmoins, ils occupent la meilleure position pour évaluer les qualités de manager de leur supérieur direct. Ils peuvent se prononcer notamment sur l'implication de leur manager dans la gestion des carrières de leurs collaborateurs.

- **Les clients internes** : le salarié travaille au contact d'autres personnes dans l'organisation auxquelles il apporte ses compétences pour répondre à leurs besoins. Cette source fournit au salarié un feedback utile, en particulier sur ses comportements.

Figure 7: Evaluation à 360°



Source : Jean-Luc, CERDIN, Gérer les carrières, P .176.

A l'extérieur de l'entreprise, ses clients, notés dans la figure 08 comme les clients externes, peuvent également fournir un feedback utile au développement personnel.

2.3.1.4 Les comités de carrière

Ces comités réunissent des responsables hiérarchiques au moins niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchiques donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoquées. Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

Les comités de carrière sont souvent réservés aux cadres, mais devraient inclure tous les salariés afin de prendre des décisions concernant leur mobilité éventuelle. Ils pourraient ainsi permettre la création d'une véritable base de données « mobilité » à partir de laquelle les personnes repérées comme mobiles pourraient être sollicitées. Parmi la population cadre, les comités de carrières peuvent établir les listes de cadres à haut potentiel¹, qui peuvent faire l'objet d'une revue particulière.

2.3.1.5 La revue des potentiels

Des comités de carrière spécifiques sont réservés parfois aux hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que chacune des personnes passées en revue peut occuper, par exemple dans un horizon de cinq ans. Les décisions sont fondées notamment sur l'analyse des compétences des personnes exprimées, par exemple, dans le cadre d'un assessment center.

2.3.1.6 La formation des potentiels

Puisque les hauts potentiels sont ces salariés qui constitueront les dirigeants de l'entreprise dans les années à venir, cette dernière accorde une attestation particulière à leur développement. Une fois sélectionnés, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures. Pour optimiser leurs talents, elle dispose de plusieurs options :

- Les jeunes salariés, fraîchement recrutés et identifiés comme des hauts potentiels, peuvent suivre des programmes d'intégration qui les ouvrent aux différents métiers de l'entreprise. Ils « tournent » alors sur différents postes, en moyenne entre une et

¹BOURNOIS.F, « Les ponts de vue du gestionnaire », 1998.

deux années. Le suivi de leur évolution se traduit parfois par la réalisation d'un rapport défendu devant des membres de la direction générale ;

- Les salariés confirmés comme haut potentiel peuvent être retenus pour des programmes spécialisés de quelques semaines. Par exemple, ils travailleront sur des projets multiculturels, avec le double objectif de développer leurs compétences et leurs réseaux nécessaires à leurs futurs postes.

2.3.1.7 L'organigramme prévisionnel

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés. L'organigramme prévisionnel, aussi nommé organigramme de remplacement ou organigramme bis, concerne en effet les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il faut pouvoir réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. Ils permettent également des prévisions à plus long terme.

Dans ce dernier cas, l'entreprise aura le temps de préparer les salariés, en général repérés comme des hauts potentiels, à ces postes. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

2.3.1.8 Les comités métiers

Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir de manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'experts.

2.3.1.9 Les pépinières ou viviers

Ces systèmes s'adressent à de jeunes potentiels qui sont destinés à prendre des postes de direction. Il s'agit d'une gestion particulière de recrutement de jeunes diplômés. Leur première année dans l'entreprise est consacrée à la formation. Cela revient à un investissement lourd sur des personnes qui peuvent toujours partir pour la concurrence. Un risque existe également de développer une caste privilégiée par rapport aux jeunes diplômés recrutés classiquement.

2.3.1.10 L'observation des métiers

Cet outil contribue à la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet notamment de construire des référentiels de compétences.

2.3.1.11 Système de mentor

Des commissions composées de représentants du personnel et de la direction peuvent

examiner l'application des pratiques affichées de la gestion des carrières dans l'entreprise. Elles sont l'occasion de vérifier si chacun des acteurs remplit bien son rôle, de la DRH, en passant par le manager et le salarié lui-même, véritable acteur de sa carrière.

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

2.3.2 Les outils d'accompagnement des projets des salariés

Les outils d'accompagnement des projets des salariés correspondent à leurs attentes d'assurer leur valeur actuelle et future sur le marché du travail, aussi bien interne qu'externe.

2.3.2.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière

L'entretien peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique ou le responsable des ressources humaines. Ces entretiens peuvent revêtir différentes formes, notamment :

- L'entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique. C'est l'occasion d'actualiser le Curriculum Vitae et de discuter des progrès pour la période à venir ;
- L'entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié. Il peut s'appuyer sur des outils comme les carrières types dans l'entreprise, ou les bourses d'emplois¹.

2.3.2.2 La bourse des emplois

Tous les postes vacants au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être présentés dans la bourse de l'emploi. Il s'agit souvent d'un descriptif détaillé du poste avec les indications nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle.

Un journal de mobilité interne constitue la forme la plus traditionnelle d'une bourse de l'emploi. Aujourd'hui, l'utilisation du réseau intranet s'impose de plus en plus. L'intranet contribue à responsabiliser les salariés en matière de mobilité. L'information peut devenir plus facilement accessible à tous.

Cet outil comporte cependant quelques inconvénients s'il est mal utilisé. En effet, la bourse de l'emploi n'empêche pas le risque de voir se développer un « marché noir » des postes disponibles. Ce marché fonctionne essentiellement sur la base de relations dans la mesure où la bourse de l'emploi ne semble pas contenir toutes les opportunités.

¹CERDIN Jean-Luc, op.cit, P .180.

Cette situation se produit notamment quand :

- La bourse des emplois est réservée à des postes sans grand intérêt ;
- La procédure de recrutement laisse le choix de faire figurer ou non le poste à pourvoir dans la bourse des emplois.

2.3.2.3 Les cartes des métiers

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans l'entreprise. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Ces cartes de métiers déterminent des cheminements possibles *via* des passerelles métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétences transversales.

2.3.2.4 Le bilan professionnel ou de compétences

Un bilan de compétence permet d'orienter, c'est-à-dire¹ :

- De définir les projets professionnels ;
- D'orienter les carrières et les suivre.

Le bilan de compétences donne aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier l'ensemble de ses compétences et de ses capacités d'évolution professionnelle. L'objectif est de définir un projet professionnel réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

Le bilan de compétence peut compléter l'entretien de carrière. Il peut être effectué à la demande du salarié dans le cadre des dispositions réglementaires. Ce bilan est alors confié à un organisme habilité. Cependant, demander à bénéficier d'un bilan de compétences ne devrait pas déclencher la réaction suivante rapportée par un cadre : « J'ai personnellement demandé à bénéficier d'un bilan de compétence pour m'entendre demander par mon supérieur hiérarchique et par le DRH si je préparais mon départ »².

Trop souvent, le bilan de compétence est associé à une situation de rupture avec l'entreprise. Il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisés dans l'outplacement.

2.3.2.5 L'outplacement

L'anticipation ne permet pas toujours à l'entreprise de conserver l'ensemble de ses salariés. Un des outils d'accompagnement du départ des personnes est l'outplacement. Sur l'initiative de l'employeur et avec l'accord du salarié, l'outplacement aide le salarié

¹JORAS Michel, « Le bilan des compétences : utiliser les biens de compétences », 4^{ème} Ed de Puf, 2007.

²CERDIN Jean-Luc, op.cit, P .182.

à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise. L'outplacement est une démarche volontaire, à la fois.

- **De l'entreprise** : Elle montre ainsi qu'elle se préoccupe de tous ses salariés, ceux qui répondent à ses besoins et ceux dont elle a décidé de se séparer.

- **Du salarié qui part** : Le collaborateur doit accepter le processus conduit, le plus souvent, par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à retrouver une situation professionnelle.

D'autres outils peuvent être mobilisés, comme les cellules de reconversions. Elles peuvent d'ailleurs être relayées par des mesures individualisées d'outplacement. Elles orientent les salariés vers d'autres métiers ou secteurs d'activité dans le cadre d'un plan social. Dans ce contexte, les recherches¹ montrent que les restants ne doivent pas être négligés. Pour maintenir leur motivation et les aider à mieux se situer dans des organisations en restructuration, un « inplacement » pourrait être proposé. Il constitue à mobiliser les outils mentionnés précédemment comme les bilans de compétences ou les évaluations à 360 degrés dont les résultats appartiennent exclusivement aux salariés.

Cependant, la gestion des carrières ne devrait pas se limiter aux périodes de licenciement ou de restructuration, mais se déployer sur le long terme².

2.3.2.6 La formation

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences. Elles contribuent alors à leur employabilité, qu'elles soient ou non-qualifiantes. Dans la perspective de la théorie du capital humain, les individus investissent sur leur propre capital dans le but d'avoir un retour sur investissement en termes de carrière.

2.3.2.7 Le coaching

Terme à la mode, il désigne le fait d'être accompagné dans ses activités et dans ses réflexions professionnelles. Le coach est une sorte d'entraîneur qui peut encourager le changement. Le coaching de performance permet d'être plus efficace dans son travail. Le coaching de croissance est plutôt centré sur l'être afin d'aider la personne à trouver le sens de son projet individuel.

¹AMIÉL. M, « La perception de la justice organisationnelle du plan social et ses effets sur les attitudes et les comportements du personnel restant dans l'entreprise », 1998.

²CERDIN Jean-Luc, op.cit, P .182.

2.3.2.8 Le conseil ou l'orientation de carrière

Rédiger un Curriculum Vitae est une lettre de motivation constituée souvent un exercice délicat pour les personnes qui envisagent une mobilité. Le bilan de compétences contribue à mieux se connaître et à définir un projet professionnel « porté » par le Curriculum Vitae. Il s'agit alors d'orienter la personne pour l'aider à progresser dans sa carrière. Ce peut être aussi l'occasion de sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de « veille » quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

2.3.3 L'efficacité des outils dans la gestion des carrières

Selon Jean-Luc CERDIN¹ l'entreprise peut disposer d'une palette riche d'outils liés à la gestion des carrières. Cependant, elle doit veiller à communiquer leur existence et leur utilité.

- **Principales qualités des outils**

Ce ne sont pas forcément des outils les plus efficaces. Une gestion des carrières simplifiée est certainement plus facile à appliquer à tous les échelons de l'organisation. L'entreprise doit surtout se donner les moyens de faire fonctionner les outils qu'elle met en place. Par exemple, lorsque l'entretien d'évaluation annuel se résume à un bilan de réalisation des objectifs de l'année passée et à la fixation des objectifs de l'année suivante, il ne remplit pas son rôle comme outil de gestion des carrières. Il arrive aussi que les documents remplis ne soient pas transmis au N+2 et encore moins à la DRH. Aussi ne peuvent-ils pas appuyer des décisions de carrière.

La cohérence interne de ces outils, est la cohérence des différents outils entre eux, et la cohérence externe, est la cohérence des outils de gestion des carrières avec les outils mobilisés en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la mesure où ils participent à réduire les écarts entre les besoins anticipés et les ressources humaines.

Une des causes d'échecs des systèmes de gestion de carrière est de demander à un seul outil de poursuivre plusieurs objectifs¹. Les entretiens annuels d'évaluation s'inscrivent dans cette logique quand ils servent à mesurer à la fois les performances, c'est-à-dire des résultats obtenus et des potentiels, c'est-à-dire une capacité à progresser. Obtenir un résultat aujourd'hui, dans un contexte particulier et faire un pronostic sur des résultats dans un autre contexte ne relèvent pas de la même logique. Il semble

¹CERDIN Jean-Luc, op.cit. ,P .184.

incontournable de séparer les deux exercices. Pour l'évaluation des potentiels, les assessment centers semblent un des outils les plus pertinents¹.

Les décisions prises dans le cadre de la gestion des carrières reposant en partie sur l'utilisation d'instruments de mesure, notamment des instruments d'évaluation. Les qualités de ces instruments ont été largement étudiées.

Deux qualités sont particulièrement saillantes :

- **La validité** : Mesurer ce que l'instrument prétend mesurer.
- **La fidélité** : Les résultats doivent être indépendants des personnes ou des périodes de son utilisation. Par exemple, pour un ensemble de salariés, les décisions de promotion prises par comité de carrière devraient être très proches de celles prises par un autre comité de carrière. Les comités de carrières fondant leurs décisions en partie sur des évaluations antérieures, ces dernières doivent aussi être fidèles. Les décisions finales en termes de gestion des carrières se fondent sur une série d'évaluations intermédiaires qui sont sujettes à autant d'erreurs.

Aussi, les événements intermédiaires et ceux qui prennent les décisions devraient être formés afin d'éviter quelques biais :

- **L'effet de halo** : Donner une impression générale sur un individu sur la base d'une seule caractéristique.
- **La perception sélective** : Les personnes interprètent ce qu'elles voient sur la base de leurs intérêts, de leur vécu, de leur expérience et de leurs attitudes.
- **Les effets de contrastes** : L'évaluation des caractéristiques des personnes se fait en comparaison avec les autres personnes que l'on a récemment rencontrées.
- **La projection** : Tendance à attribuer sur la base de la perception qu'elle a de son groupe d'appartenance.
- **Les stéréotypes** : Jugement d'une personne sur la base de la perception qu'elle a de son groupe d'appartenance.

De l'action des différents acteurs dans la gestion des carrières dépend également l'efficacité des outils mobilisés. Pour qu'un système de gestion des carrières fonctionne, il apparaît nécessaire selon Thierry et Maincent², que :

- Le « triangle » (hiérarchie, DRH et salariés) soit d'accord sur le principe d'une co-responsabilité ;

¹ERNOULT Victor, « Gestion des carrières et mobilités des cadres : Assessment Center », 1998.

²THIERRY et MAINCENT, « Gestion des carrières et mobilité des cadres », 1980.

- Des objectifs communs à ces acteurs se dégagent ;
- Les directions générales appuient de leur volonté la mise en place des politiques ;
- Les pratiques suivent les politiques.

- **Vers une charte de la gestion des carrières**

Une charte de la mobilité interne permet de fixer les règles de jeu et le mode d'emploi de la mobilité. Une telle charte pourrait insister sur les points suivants¹ :

- **La transparence** : Dans la mesure où la mobilité est une priorité dans le groupe, elle devrait être clairement affichée. Les salariés sont alors encouragés à exprimer clairement leur souhait de mobilité et les postes disponibles sont connus de tous. L'information sur le poste et sur son environnement est la plus complète possible. Pour promouvoir la transparence, les organisations peuvent être tentées de demander aux salariés d'avertir leurs directions dès le début de leurs démarches de mobilité. Ces pratiques peuvent conduire à un frein à la mobilité si tous les acteurs ne respectent pas les règles du jeu. Aussi, les managers doivent-ils avoir conscience qu'ils ne recrutent pas seulement pour leurs besoins, mais qu'ils sont également formateurs et fournisseurs de compétences pour l'ensemble de l'organisation. Ils doivent donc laisser partir un collaborateur dont l'évolution professionnelle correspond aux besoins organisationnels.

- **Le rôle centralisateur de la DRH** : Pour la cohérence de la gestion des carrières, il semble capital que la DRH soit placée au cœur du système. Elle évite ainsi que chacun mette en place ses propres procédures, se transformant parfois en chasseurs de têtes vis-à-vis des départements voisins. Aussi, les besoins des managers sont-ils adressés à la DRH qui peut répondre en fonction des ressources humaines internes et des aspirations personnelles des collaborateurs.

- **La préparation et l'accompagnement** : Une mobilité peut exiger une formation. L'entretien d'évaluation annuel est une des opportunités de programmer une telle formation, en particulier pour des mobilités horizontales ou verticales.

La mobilité géographique nationale peut être encouragée en facilitant ses aspects matériels et logistiques. Des spécialistes de la « relocation » peuvent aider le salarié à s'installer dans un autre lieu de vie. Le conjoint qui suit doit être aidé à retrouver une situation professionnelle dans la logique d'un outplacement, en cas de perte d'emploi liée au transfert du salarié.

¹CERDIN Jean-Luc, op.cit, P .187.

La mobilité internationale doit être clairement explicitée. L'aide logistique est nécessaire mais insuffisante. Une préparation interculturelle s'impose, notamment dans les zones Asie-pacifique.

La gestion de retour est un élément central de la gestion des carrières d'un expatrié. Elle se prépare avec l'aide d'un parrain qui suit l'expatrié. Elle se prépare avec l'aide d'un parrain qui suit l'expatrié pendant son séjour et l'accompagne dans la recherche d'un poste.

- **La liberté de choix** : Toute mobilité devrait pouvoir être choisie. Nous avons mentionné les doubles échelles de carrières qui permettent à des personnes de rester par exemple dans leur filière technique, sans un passage obligé par la filière management pour pouvoir progresser. Gérer les carrières demande de bien connaître les aspirations personnelles des salariés.

- **Le droit à l'erreur** : Dans la lignée du libre choix, les salariés pourraient être encouragés à prendre des risques, à la fois dans leurs activités et dans leur cheminement de carrière. Pour pouvoir se développer et progresser, les personnes doivent pouvoir s'aventurer sur des sentiers nouveaux avec la possibilité de revenir sur leurs pas sans être sanctionnées sans appel.

- **L'équité** : Nous avons développé la théorie d'Adams dans un chapitre antérieur. Chaque décision d'évolution professionnelle devrait être perçue par les personnes concernées comme équitable. Aussi, à contributions égales, les personnes obtiennent-elles des rétributions équivalentes, ou perçues comme telles, notamment en termes de progression de carrière. Cela repose sur des principes énoncés précédemment comme la transparence. Utiliser des outils d'évaluation qui n'ont pas les qualités suffisantes, ou les détourner de leurs objectifs affichés, parfois involontairement par une mauvaise application est susceptible de conduire à un sentiment d'iniquité. Les outils seront alors perçus comme un « alibi » à des décisions reposant sur d'autres ressorts, notamment politiques. Ferris et ses collègues rappellent que plusieurs chercheurs reconnaissent l'importance du « politique » dans les décisions de promotion. Par exemple, ils mentionnent, à partir des résultats des travaux d'un chercheur² deux déterminants importants des décisions de promotions :

- Ce sont les personnes que le salarié connaît ;
- La visibilité.

Section 03 : Le cheminement de carrière

Le cheminement de carrière, se définit comme les étapes clés d'un salarié au cours de sa vie professionnelle. C'est un concept qui recouvre une réalité très diverse. Le terme de cheminement est surtout utilisé par les auteurs canadiens. Il désigne « l'ensemble des expériences de travail qu'un individu accumule au cœur de sa vie active ». En France, le parcours professionnel semble être préféré. Le terme parcours signifie « chemin pour aller d'un point à un autre ».

3.1 Les ancrs de carrière

Selon Cerdin¹, une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Les ancrs de carrière permettent de faire la distinction entre ce qui est un moyen et ce qui est une fin en soi dans les choix de carrière.

Selon Schein², une ancre de carrière est composée de trois sortes de perception de soi qui concerne :

- ses talents et capacités ;
- ses motifs et besoins ;
- ses attitudes et valeurs ;

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, est un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. La métaphore évoque « la prééminence de la fixité dans une mer de changement » (Gowler et Legge, 1993, *Rhetoric in bureaucratic careers : managing the meaning of management success*). Les personnes évoquent le fait d'être « tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas (Schein, 1990, *Career Anchors : Discovering Your Real Values*).

Huit ancrs de carrières ont été identifiées par Schein :

¹CERDIN Jean-Luc, op.cit, P .112.

²CERDIN Jean-Luc, op,cit, P .112.

3.1.1 La compétence technique ou fonctionnelle

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité, verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

3.1.2 La compétence manager général/gestion

Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel, captive les personnes ancrées. La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles. Trois domaines de compétences semblent cruciaux pour un manager général¹ :

- **Compétence analytique** : Capacité d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- **Compétence interpersonnelle** : Capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- **Compétence émotionnelle** : Capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux.

L'atteinte des sommets ne suit pas automatiquement une ligne verticale continue. La mobilité horizontale peut être une étape incontournable, et sera acceptée comme telle, pour permettre la progression verticale.

3.1.3 L'autonomie/indépendance

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

3.1.4 La sécurité/stabilité

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique

¹CERDIN Jean-Luc, op.cit, P .113-114.

est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

3.1.5 La créativité entrepreneuriale

La personne ancrée créativité, éprouve le besoin de créer quelque chose, que se soit une nouvelle affaire, ou de nouveaux produits et service. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

3.1.6 Le dévouement à une cause

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut être le cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocat, et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre des fonctions de direction.

3.1.7 Le défi pur

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

3.1.8 Le style de vie/qualité de la vie

Selon Schein¹ : « Il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille, et de la carrière ». La personne ancrée style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.

¹SCHEIN, « Career Anchors : Discovering Your Real Values », 1990, P .33.

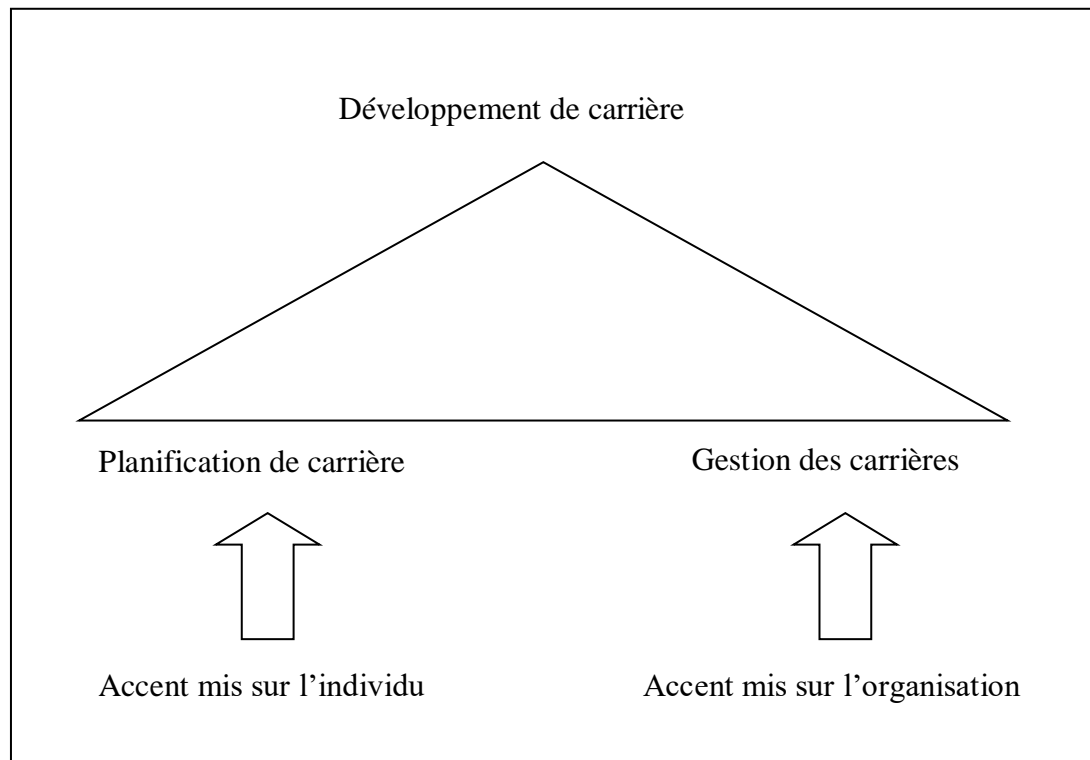
La variété, le pouvoir et la créativité pure ou l'identité organisationnelle sont exprimées de diverses manières dans les huit ancres. L'ancre de carrière définit et limite les choix de chaque individu. Ces choix influencent fortement non seulement les décisions des individus quant au type d'emploi, mais également les décisions relatives au poids à accorder au travail et à la vie personnelle.

3.2 Evolution de carrière

La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement.

La planification de carrière regroupe plutôt les activités de l'individu salarié qui tente d'organiser sa carrière d'une manière personnelle, dans la poursuite de la satisfaction de ses aspirations personnelles. Dans ce processus, la personne établit des objectifs de carrières et identifie les moyens de les atteindre. L'approche traditionnelle dans laquelle la carrière est gérée par l'organisation fait plutôt place à une approche protéenne dans laquelle la personne reste maître de sa carrière (Hall, 1976, careers in organizations).

Figure 8: Développement de carrière



Source : Jean-Luc Cerdin, « Gérer les carrières », 2000, P 29.

Les planifications de carrière (individuelle) et la gestion des carrières (organisationnelle) ne sont pas deux processus séparés et distincts. Une personne qui ne

peut suivre son plan de carrière dans l'organisation la quittera probablement. Dans le cas où ses opportunités seraient réduites à l'extérieur de l'organisation, ses performances peuvent diminuer, elle sera ainsi moins productive dans son entreprise actuelle. Aussi, les programmes orientés vers les pourvois de postes (accent mis sur l'organisation) vont de pair avec ceux dont l'objectif est d'aider les salariés à mieux se connaître (accent mis sur l'individu).

Mieux se connaître permet d'appréhender les différents types d'évolutions de carrière.

3.2.1 La mobilité

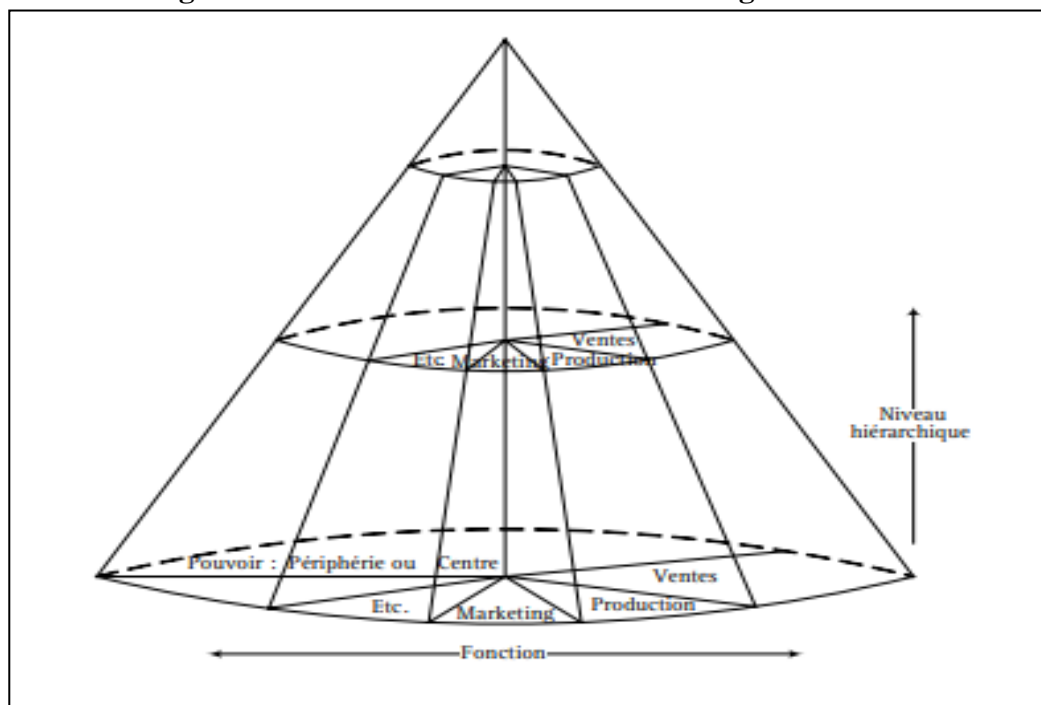
La mobilité est multidimensionnelle. Après avoir présenté trois types de mobilités organisationnelle, verticale, horizontale et latérale, nous abordons un deuxième type de mobilité, qui est la mobilité géographique¹.

3.2.1.1 Mobilité verticale, horizontale et latérale

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

Le modèle tridimensionnel d'une organisation (figure 9) de Schein² indique que la gestion des carrières dépasse la gestion de la mobilité verticale.

Figure 9 : Modèle tridimensionnel d'une organisation



Source : Cerdin, Jean-Luc, « Gérer les carrières », Edition EMS, Caen, 2000.

¹CERDIN Jean-Luc, « la cogestion des carrières », Collection « Pratiques de l'entreprise », Edition EMS, France, 2015, P.12.

²SCHEIN, « The Individual, the Organization, and the Career : a Conceptual Scheme », 1971.

Trois types de mobilité organisationnelle sont pris en compte :

- **La mobilité verticale**

Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau N au niveau supérieur N + 1. Elle correspond à la promotion classique. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

- **Mobilité horizontale**

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique, mais passe d'une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production.

- **Mobilité latérale**

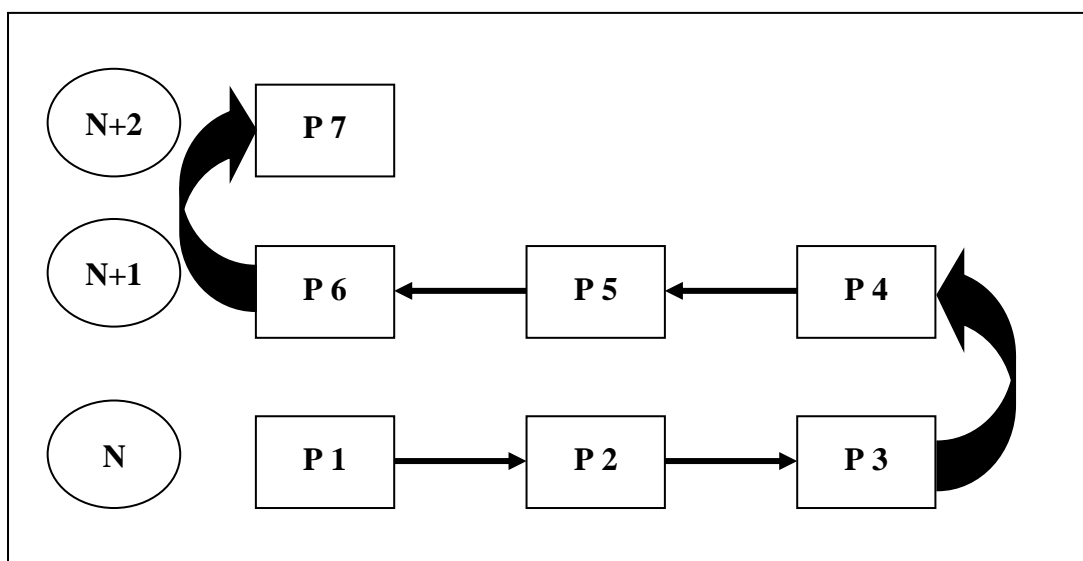
Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radiale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation où elle travaille.

Ces trois formes de mobilité peuvent se combiner.

Les filières promotionnelles (figure N° 10) définissent des trajectoires qui alternent plusieurs postes du même niveau hiérarchique avant de pouvoir envisager une mobilité verticale. Chacun des postes « Pn » constitue davantage des possibilités de postes qu'un poste unique et incontournable. Ainsi, une filière promotionnelle indique des alternatives de postes, des scénarios qui permettent une progression de carrière au sein d'une entreprise¹.

¹CERDIN Jean-Luc, « Cogestion des carrières », op.cit, P. 13-14.

Figure 10 : Filière promotionnelle



Source : Adapté de Peretti, 1998, P. 244.

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

3.2.1.2 La mobilité géographique

Les trois formes de mobilité, la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique. Toutes ces formes de mobilité peuvent être¹ :

- **Intra-organisationnelle**

Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.

- **Inter-organisationnelle**

Elles impliquent un changement d'entreprise.

La mobilité géographique s'exprime à deux niveaux :

- **Nationale**

Le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.

- **Internationale**

A partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.

La mobilité internationale peut revêtir plusieurs formes comme :

¹CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières », op.cit, P .32-34.

- **Des missions de courtes durées** : Elles sont en général inférieures à un an, et le plus souvent entre trois et six mois.
- **L'Eurocommuting** : Le salarié est domicilié dans un pays et travaille la semaine dans un autre pays européen.
- **L'expatriation** : C'est une mobilité internationale temporaire intra-entreprise. La durée moyenne est de trois ans environ afin de limiter les problèmes de retour.

Aujourd'hui, les affectations internationales apparaissent incontournables pour atteindre des postes à responsabilité. La mobilité internationale, généralement sous forme d'expatriation de quelques années alterne avec des postes au siège. L'entreprise a recours à l'expatriation au moins pour trois raisons¹ :

- **Besoin spécifique de personnel**

Vacances de postes dues à l'absence de compétences locales.

- **Développement organisationnel**

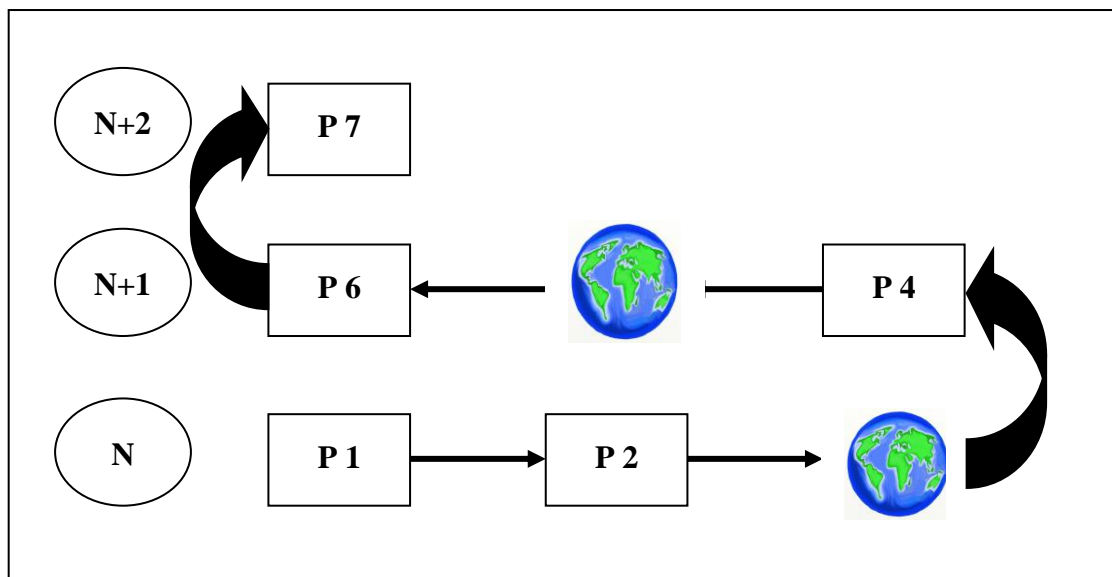
La mobilité se justifie pour des raisons de contrôle et de coordination. Le transfert de la culture et du savoir-faire est souvent fondamental au développement de filiales à l'étranger.

- **Développement de managers**

La mobilité internationale s'inscrit dans le développement des compétences des salariés détectés comme des hauts potentiels. Pour occuper des postes à responsabilités dans des organisations qui opèrent sur des marchés mondiaux, il faut avoir été confronté, sur le terrain, à des réalités culturelles différentes de celle de son pays d'origine. Dans la filière promotionnelle internationale, (figure N° 11) la progression de carrière est conditionnée par plusieurs passages à l'international. Par exemple, pour certaines entreprises, deux mobilités de deux à trois ans sont nécessaires dans les dix premières années de carrières pour pouvoir accéder à des postes d'un certain niveau hiérarchique.

¹CERDIN Jean-Luc, « La mobilité internationale : réussir l'expatriation », 1999.

Figure 11: Filière promotionnelle internationale



Source : Jean-Luc CERDIN, 2000, .P. 34.

Le passage par l'international est-il toujours un accélérateur de carrière dans l'organisation.

La mobilité internationale développe des compétences particulières comme une compréhension des marchés internationaux ou une ouverture interculturelle. Pourtant, l'entreprise devrait proposer une double échelle de carrière, nationale et internationale. Cette optique permettrait peut-être d'éviter des mobilités géographiques subies. Dans une recherche récente¹, la mobilité internationale est plutôt perçue comme un handicap pour la progression de la carrière pour 32 % des cadres français en cours d'expatriation. Le concept de carrières à double échelle a d'abord été introduit au niveau des mobilités verticales.

3.2.2 Carrière à double échelle

Cette approche permet à des spécialistes de poursuivre leur progression dans l'entreprise sans accéder à des postes de managers dans le cas où ils souhaiteraient continuer à développer leur expertise technique. L'avantage de ce système revient à éviter un poste managérial à des personnes qui n'en ont ni l'envie ni les compétences tout en maintenant leur motivation dans l'entreprise. Avoir pour seule alternative un poste de manager pour récompenser un expert peut mener à une insatisfaction et une faible performance de la personne promue dans sa nouvelle fonction et la perte d'une expertise technique.

L'approche « double échelle » reconnaît alors que dans l'entreprise la contribution managériale ou technique des salariés sont aussi importantes. La rétribution des salariés sera comparable à chaque niveau de l'échelle, managériale ou technique.

Ce système de double échelle comporte l'avantage de limiter les mobilités subies. Elles ne sont ni favorables à l'entreprise, ni à l'individu. Par exemple, nos travaux montrent que les mobilités internationales subies sont moins favorables en termes d'adaptation internationale que les mobilités choisies. Toute mobilité demande un temps d'adaptation. Aussi, pouvons-nous faire l'hypothèse qu'une mobilité horizontale ou verticale subie puisse conduire à des difficultés en termes d'adaptation et de performance.

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

3.2.3 Aperçu réaliste de la carrière

Selon CERDIN¹, le premier concept d'aperçu réaliste concerne le contenu du travail. L'aperçu réaliste du travail de Wanous², se concentre principalement, comme son intitulé l'indique, sur le travail lui-même.

Cette théorie établit un lien entre le discours réaliste de l'organisation, dans la phase de recrutement d'un salarié sur le contenu de son travail, et le fait que le salarié sur le contenu de son travail, et le fait que le salarié, s'il accepte de rejoindre l'organisation, restera dans l'organisation. En revanche, cette approche ne considère pas que le système organisationnel de carrière, a besoin de ces informations.

Dans la même logique que cet aperçu réaliste du travail, l'organisation semble avoir intérêt à donner un aperçu réaliste de la carrière, non seulement dans la phase d'entrée d'un salarié, mais aussi tout au long de son cheminement dans l'organisation. Ce réalisme passe par une définition précise des cheminements possibles, avec la capacité à proposer des scénarios reposant sur des hypothèses de réussite. Les filières promotionnelles ou internationales que nous avons exposées y contribuent.

Ce réalisme n'enferme pas les salariés dans des parcours prédéfinis, mais indique le plus justement possible des opportunités d'évolutions. Il s'appuie alors en général sur des exemples de parcours réels dans l'organisation.

3.3 Les types de carrière

La gestion des carrières s'inscrit dans une politique plus large relative aux salariés de l'entreprise. Elle a vu en particulier son essor avec la gestion des ressources humaines par rapport au modèle de gestion du personnel.

¹CERDIN, Jean-Luc, « Gérer les carrières », op.cit, P.36.

²WANOUS, « Organizational entry : recruitment, selection and socialization of newcomers », 1992.

3.3.1 La carrière traditionnelle

Au cours de la carrière, les personnes et leurs situations changent ; leurs priorités évoluent (Herriot, 1992). Les besoins individuels sont liés aux différents stades de leur développement individuel et familial (Schein, 1978). Les changements d'entreprise qui semblent se multiplier au cours de la vie professionnelle imposent de dépasser les approches définissant les étapes de carrière en se fondant uniquement sur l'âge de la personne. Les étapes de carrière doivent pouvoir être identifiées même si le parcours professionnel se développe à travers plusieurs entreprises (Cron et Slocum, 1986).

Les attentes vis-à-vis du travail évoluent au cours de la vie professionnelle, ce qu'expriment les approches reposant sur les cycles de carrières, fondées sur les modèles psychologiques de cycle de vie. Ces théories du développement des carrières s'intéressent aux changements psychologiques des salariés pendant leur progression à travers des cycles de carrière, allant de leur premier emploi à la retraite¹.

Les théoriciens des étapes de vie supposent que chaque être humain suit un schéma de développement classique qui est un cycle de vie. Ils analysent la vie selon trois dimensions :

- Le temps de la vie, c'est-à-dire l'âge chronologique ;
- Le temps historique, qui correspond à la période dans laquelle s'inscrit l'histoire de l'individu ;
- Le temps social, qui comprend les codes et les normes liés à l'âge et qui sont développés par la société (Marbot et Peretti, 2006).

Chaque société ayant des normes et des statuts liés à l'âge, les individus tenteraient de s'y conformer. Louart et al (2010) distinguent dans les différentes temporalités du travail les temps individuels, les temps sociaux, les temps organisationnels et les temps professionnels.

La plupart des auteurs, comme Erikson (1963), Kets de Vries et Miller (1985) ou Hall et Goodale (1986), définissent un découpage de la carrière en quatre grandes étapes :

- Exploration (ou apprentissage) ;
- Maîtrise (ou développement) ;
- Maintenance (ou routine) ;
- Désengagement (ou retrait).

¹SMART et PETERSON, « Stability VS transition in women's career development : a test of Levinson's theory », 1994.

Super¹ propose quatre étapes alors que Havighurst³ en propose trois. Pour le premier, la progression entre les différentes étapes de la carrière dépend de l'expérience des événements de la vie.

Pour le second, le passage d'une étape du cycle de vie à l'autre dépend de la maîtrise des tâches de développement de l'étape précédente. Ces tâches de développement englobent les efforts d'un individu pour faire face aux événements qui naissent d'une pression combinée de la famille, du travail et de la société. Pour ces deux auteurs, ces phrases peuvent se produire à des âges radicalement différents.

Contrairement à Levinson qui offre un modèle plus rigide sur les âges avec huit étapes, même s'il reconnaît que chaque vie est unique.

L'auteur montre que les attentes d'un individu à propos des différentes sphères sociales varient dans le temps. Cette approche est résumée dans le tableau N° 7, où sont retenues les sept étapes relatives à la vie professionnelle. En effet, la première étape proposée, la transition pré-adulte, concerne des personnes de 17 à 22 ans. Aujourd'hui, cette tranche d'âge est surtout consacrée à des études et de ce fait n'apparaît pas dans le tableau.

¹SUPER, « The psychology of Careers », 1957.

Tableau 7 : La théorie du développement des adultes de Levinson

Période	Tranche d'âge	Tâche de carrière	Type de période
Entrée dans la structure de vie en début d'âge adulte	23-28 ans	Création d'une structure de vie stable avec des engagements	Stable
Transition de la trentaine	28-33 ans	Réévaluation et modification de la structure initiale	Transitoire
Point culminant de la structure de vie en début d'âge adulte	33-40 ans	Mise en place d'une niche par la réalisation d'un objectif ambitieux	Stable
Point culminant de la structure de vie en début d'âge adulte	33-40 ans	Mise en place d'une niche par la réalisation d'un objectif ambitieux	Stable
Transition de la quarantaine	40-45 ans	Objectifs pour permettre à des parties négligées de sa personnalité de s'exprimer	Transitoire
Entrée dans la structure de vie en milieu d'âge adulte	45-50 ans	Création d'une structure de vie productive et significative	Stable
Transition de la cinquantaine	50-55 ans	Evaluation, modification et amélioration de la structure en milieu d'âge adulte	Transitoire
Point culminant de la structure de vie en milieu d'âge adulte	55- 60 ans	Réalisation des objectifs fixés durant la cinquantaine	Stable

Source : Adapté de Levinson, 1986, P. 7 et de Smart et Peterson, 1994, P. 244.

S'appuyant sur les théories du développement des carrières, Hall (Careers in Organizations, 1976) propose un autre modèle prenant fortement en compte l'âge de l'individu. Selon l'auteur, la carrière est « une succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie ». Il découpe la carrière en quatre grandes étapes :

3.3.1.1 La période d'exploitation

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

3.3.1.2 L'établissement et l'avancement

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

3.3.1.3 La croissance, le maintien ou la stagnation

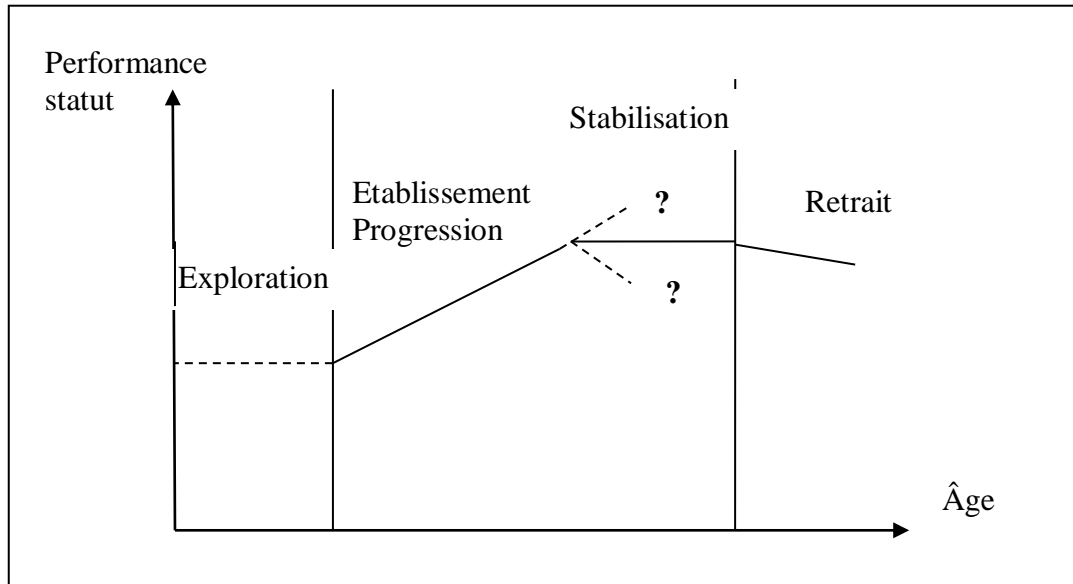
Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a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

3.3.1.4 La période de détachement graduel

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

Ces différentes étapes sont illustrées par la figure N°12.

Figure 12 : Les différentes étapes de la carrière



Source : D'après Hall, 1976.

3.3.2 La carrière protéenne (nomade)

En s'appuyant sur des travaux américains, Cadin (1998) s'est fait l'écho de cette volonté de chercher un nouveau modèle de la carrière reposant sur une perspective théorique nettement plus individualiste et psychologique. Les carrières « nomades » (bondaryless careers) seraient ainsi les nouvelles formes de mobilité adaptées aux nouvelles configurations des firmes et à l'incertitude sur les marchés. Ce nouveau paradigme fait porter la prise en charge de la mobilité et de l'apprentissage largement par l'individu et non par l'organisation : « Professionnel en auto-emploi », « gestion de la carrière par soi-même », « mobilité inter-firme »¹.

Ce fait, de l'entreprise un espace où se déploient des stratégies individuelles qui apportent des compétences et des capacités d'innovation au sein des structures organisationnelles. À la perte de repères objectifs, à la déconstruction des filières d'avancement et à l'abandon de toute promesse d'évolution de la part des entreprises, les individus auraient répondu par des comportements multipliant les expériences et les champs d'investissement personnel. Les caractéristiques retenues pour décrire ou prôner les carrières sont :

- Le changement de métier ;
- La création d'entreprise ;
- Le temps de formation décidé et financé par l'individu ;
- La reformulation incessante du projet personnel ;
- Les phases d'inactivité choisies, changements fréquents d'entreprise ;
- La constitution de réseaux sociaux et de réputation au-delà des seules entreprises intervenant dans le même secteur.

Une telle perspective ne va pourtant pas sans poser problème, tant du point de vue empirique que théorique. Sorte de théorie du « self » appliquée à l'évolution professionnelle, la carrière nomade a été importée en Europe alors qu'elle provient d'un contexte américain bien différent sur de nombreux points et surtout, en matière de structuration du marché du travail².

¹FALCOZ Christophe, « La carrière 'Classique' existe encore, le cas des cadres à haut potentiel », Annales des Mines, Lyon, Juin 2001, P .5.

²ROGER Alain, « La gestion des carrières : les approches américaines s'appliquent-elles en France », Université de Droit d'Economie et de Gestion, Fichier PDF sur le site www.agrh.fr, consulté le 25/08/2022.

D'après Cerdin¹, la carrière est une affaire de mobilité ou de franchissement de frontière, aussi bien organisationnelle, fonctionnelles, hiérarchiques que géographique.

Le concept de carrière sans frontières, se traduit par carrières nomades. La mobilité est au cœur de la notion de carrière et elle revient à franchir des frontières organisationnelles ou fonctionnelles.

Les carrières sans frontières diffèrent des carrières traditionnelles sur plusieurs critères (Sullivan, 1999) comme le résume le tableau suivant :

Tableau 8 : Carrières traditionnelle versus carrières sans frontières

	Traditionnelle	Sans frontières
Relation d'emploi	Sécurité pour loyauté	Employabilité pour performance et flexibilité
Frontières	Une ou deux entreprises	De multiples entreprises
Compétences	Spécifiques	Transférables
Mesure de la réussite	Salaire, promotion, statut	Travail qui a du sens
Responsabilité pour la gestion de la carrière	Organisation	Individu
Formation	Programme formels	Sur le tas
Élément déterminant	Âge	Apprentissage

Source : Adapté de Sullivan, 1999, P. 458.

L'opposition du modèle traditionnel et du modèle sans frontières peut paraître trop simplificatrice (Rodrigues et Guest, 2010). Néanmoins, opposer revient à faire ressortir des différences majeures. Certains auteurs critiquent l'opposition entre ces modèles en mettant l'accent principalement sur la dimension de la mobilité entre employeurs. L'opposition entre les deux modèles repose sur sept critères principaux résumés par Sullivan (1999) :

- **La relation d'emploi**

La relation d'emploi est de moins en moins un échange entre de la sécurité fournie par l'employeur et de la loyauté apportée par le salarié. Elle est fondée davantage

¹CERDIN, Jean-Luc, (Cogestion des carrières », op.cit, P.10.

aujourd'hui sur de la performance et de la flexibilité contre de l'employabilité. Ce changement de contrat psychologique constitue le socle des nouvelles carrières.

- **Frontières**

La carrière revient aussi à franchir de plus en plus de frontières, organisationnelles, fonctionnelles, et géographiques.

- **Compétences**

Les compétences développées sont de plus en plus transférables ou transportables.

- **Réussite**

La définition même de la réussite de carrière évolue, avec des individus recherchant de plus en plus du travail qui a du sens, même si le salaire, la promotion et le statut conservent leur importance.

- **Responsabilité pour la gestion des carrières**

La responsabilité de la gestion des carrières passe de l'organisation à l'individu. Cela ne veut pas dire que l'organisation se désengage mais que l'individu doit être davantage proactif. Aujourd'hui, le salarié prend une part de plus en plus active dans la propre gestion de son parcours professionnel. La responsabilité de la carrière incombe de plus en plus à la personne, porteuse d'aspirations personnelles et poursuivant un parcours, ou plutôt un cheminement, qui lui est propre.

- **Formation**

Dans le contexte de la carrière traditionnelle, la formation se limite à des programmes formels. Dans le contexte des carrières sans frontières, la formation devient permanente. Chaque travail ou activité est vue comme l'opportunité de se développer et d'apprendre.

- **Apprentissage**

L'apprentissage devient alors la clé de voûte de la gestion des carrières reléguant l'âge à la place qu'il mérite, à savoir un élément à prendre en considération parmi d'autres mais pas l'élément déterminant comme c'est le cas pour la carrière traditionnelle.

Conclusion

La gestion des carrières est un élément central de la GRH, elle est en relation étroite avec les autres éléments qui la constituent (recrutement, formation, promotion), où chacun joue un rôle primordial pour l'entreprise tout comme pour les travailleurs.

Les carrières protéennes seraient qualifiées aujourd'hui de « nouvelles » par rapport à des carrières dites « traditionnelles », car, elles sont orientées vers l'extérieur, permettant ainsi aux individus de franchir les frontières de l'organisation dans la recherche de soutien et des opportunités. Cependant, les avantages des carrières non classiques, sont fondés sur les possibilités de pratiquer l'autonomie, faire preuve de compétence, maintenir son employabilité et faire face à l'emploi précaire.

La gestion des nouvelles carrières devrait-elle s'adapter et s'intégrer dans une gestion des ressources humaines elle-même en transformation avec le développement du capital humain comme élément central. Mais malgré le développement des carrières protéenne, la carrière classique n'a pas disparu, elle reste un moyen de fidélisation et d'animation d'un segment stratégique de cadres pour lequel les grandes entreprises n'hésitent pas à mettre en œuvre des politiques coûteuses et complexes.

Compte tenu des mutations technologiques, de la mouvance du marché de l'emploi, la mobilité est devenue un critère indispensable pour trouver un emploi mais aussi pour évoluer au sein d'une entreprise. Nous remarquons que les directions d'entreprises y attachent une importance particulière, car elle répond aux besoins de gestion des emplois en permettant aux salariés de se former mais également de s'adapter aux différents changements. Cependant, la mobilité doit être mûrement réfléchi. Elle pourrait faire l'objet d'une co-construction entre le salarié et la direction du personnel.

La gestion de carrière relève de la responsabilité de chacun, chacun en fonction de ses propres aspirations, objectifs et, bien entendu, des trajectoires liées à son employabilité. Cependant, pour tous les changements, la mobilité des salariés est mentionnée, qui est en adéquation avec la situation et les besoins de l'entreprise et dépend également des compétences de l'individu et des compétences requises pour le poste.

La carrière protéenne, explique que les individus au travail et dans la société en général sont libres, autonomes et adaptatifs. Ils sont hors de portée des contraintes des organisations, chose qui leurs permettent d'aller d'une entreprise à une autre et choisir leurs activités dans le cas où, les pratiques de son organisation du moment ne lui conviennent pas.

Chapitre II
Les stratégies
motivationnelles

Introduction

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif et décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. La motivation constitue un facteur clé dans la réussite et l'échec des activités de l'entreprise, liée directement au personnel. Elle est nécessaire afin de pouvoir accomplir les différentes tâches dans les normes les plus adéquates. On distingue aussi que le succès et la réussite des organisations ne se limitent pas seulement à leurs résultats en terme numéraire ou financier, une organisation qui se veut être durable et compétitive doit être capable de maintenir la mobilisation et l'implication de leurs salariés autour des objectifs tracés. Donc les dirigeants des entreprises doivent étudier et comprendre ce qui satisfait et motive leurs salariés, et les poussent ainsi à faire de leurs mieux pour contribuer efficacement au bon fonctionnement de l'organisation.

Aujourd'hui, un des facteurs le plus souvent cité comme source de difficulté pour la gestion des relations sociales dans l'entreprise est le manque de motivation des salariés¹.

La question de la motivation est avant tout celle de la démotivation : au lieu de chercher des sources de motivation supplémentaires, il faut avant tout faire en sorte de ne pas démotiver les collaborateurs dont la plupart ont envie de trouver du plaisir dans ce qu'ils font. Les entreprises visitées sont conscientes de cette situation et jouent à la fois sur les facteurs pouvant améliorer la motivation au travail et ceux permettant d'éviter la démotivation².

Dans ce deuxième chapitre, nous allons d'abord voir les fondamentaux de la motivation et la satisfaction, en évoquant leur historique, leurs définitions et typologies, suivi des théories fondatrices du courant de la motivation. Ensuite, nous allons nous intéresser aux stratégies motivationnelles du personnel au sein des entreprises, en faisant un saut sur ce qui peut freiner la motivation des salariés et les conséquences que la démotivation engendre pour l'entreprise et pour les individus.

¹DIEZ Robert, CARTON Pierre, « De la reconnaissance à la motivation au travail », L'expansion Management Review, septembre 2013, P. 104.

²UWALUNGU Bernard, MINDER Christian, « Comment améliorer la motivation du personnel ou éviter sa démotivation au travail ? », Article dans la revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, 2003, P. 148.

Section 01 : Les fondamentaux de la motivation

La motivation constitue un thème ancien, mais indispensable des manuels de comportement organisationnel. Elle a fait naître une abondante littérature, notamment en psychologie, et a fait l'objet d'une multitude de définitions.

Dans toutes les disciplines, la motivation concerne le comportement qui pousse la personne à agir ou à faire des efforts.

L'intérêt durable pour la motivation au travail trouve son origine dans le postulat suivant : l'entreprise a besoin de collaborateurs motivés, pour atteindre ses résultats.

1.1 Définition de la motivation et ses caractéristiques

La motivation est une notion complexe à expliquer, car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

1.1.1 Bref Historique

Le concept de motivation s'est radicalement transformé au fil de l'histoire, et cela est dû au sens qu'on donnait à la valeur du travail. D'ailleurs les hommes libres de l'Antiquité, qu'ils soient riches ou pauvres, l'idéal pour eux est de ne pas travailler, car les esclaves s'en chargeaient. Mais ce n'est plus le cas de nos jours.

Durant le Moyen Âge, la religion change à nouveau la valeur du sens donné au travail, et devient une nécessité expiatoire, puis une valeur salvatrice, et ce, dès le 10^{ème} siècle.

L'Occident actuel étant bien moins religieux qu'à cette époque, nous n'éprouvons plus le besoin d'être sauvé. La réhabilitation du travail n'apparaît que dans le bas Moyen Âge, avant la réforme. L'homme choisit alors son travail selon ses dons et tente de les améliorer. Là encore si, de nos jours les gens pouvaient tous choisir leur emploi en fonction de leurs dons ou compétences, peut-être, seraient-ils plus motivés.

Dans ce contexte, nous comprenons que la motivation dépend davantage de la valeur apportée par les croyances, les conditions et relations sociales que par la nature intrinsèque de l'homme.

La fin du 19^{ème} siècle et plus encore le premier tiers du 20^{ème} siècle encouragent l'industrialisation et la production de masse.

Il ne faut pas oublier qu'à la fin du 19^{ème} siècle, la majorité de la population vivait à la campagne, en cultivant les terres, ou en pratiquant de l'artisanat. Les gens à cette époque travaillent en famille.

Au début du 20^{ème} siècle, les psychologues commencent à s'intéresser au terme de motivation, c'est ainsi que Tolman en 1932 et Lewin en 1936 font paraître leurs premiers travaux à valeur scientifique. C'est à cette époque que la première révolution industrielle prend place.

L'invention ou la démocratisation de certaines inventions comme la machine à vapeur, la mécanisation de l'industrie du textile, le gaz, le moteur à combustion interne, le téléphone et encore bien d'autres changent les façons de travailler.

Les familles abandonnent les campagnes pour aller travailler à la ville, dans les nouvelles usines. Ce départ massif cause de nombreux problèmes, manque de logement salubre, famine, maladies dues au manque d'hygiène et à la promiscuité. On pourrait se dire que finalement rien n'a changé. Nous subissons toujours ces mêmes problèmes. À cette époque, même les enfants travaillent. Ce sont les seuls à pouvoir entrer dans certaines galeries minières, par exemple. Il n'y a pas non plus de sécurité sociale, de congés payés (la première semaine apparaît seulement en 1936). Le travail s'apprend sur le tas (en pratiquant). La notion de métier ou de compétence tend à être occultée pour laisser place à une productivité outrancière (excessive) et doit sans cesse s'accroître.

Les Chercheurs et les gestionnaires se sont rendu compte, que la performance ne saurait être accrue sans la participation de l'homme. On cherche alors à le motiver¹.

1.1.2 Définition du concept

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

Claude Levy-Leboyer, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail, définit la motivation comme étant un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, et y consacrer l'énergie nécessaire².

¹DOGOR DI NUZZO Béatrice, « Le management de la motivation Améliorer les services », Edition Ems management et société, 2011, P 80-81.

²WEISS.D, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2^{ème} édition, 1999, Paris, P.349

Il propose ainsi la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

Pour Vallerand Et Thill (1993): « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement¹».

« La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, « La motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée²».

Quant à Abraham Maslow, la motivation est : « L'ensemble de besoins satisfaits, dans sa théorie des années 60, nommé la théorie pyramidale des humains, il a précisé que la motivation est le fruit de satisfaction des besoins humains hiérarchisés dans une pyramide de moins important au plus important, l'insatisfaction d'un besoin premier donnera de satisfaction d'un besoin supérieur donc pas de motivation³».

Louis BERGERON, un auteur de satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « Comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

1.1.3 Les caractéristiques de la motivation

Une manière de définir simplement la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but.

¹FENOUILLET Fabien, « Les Théories de la motivation », 2^{ème} édition Dunod revue et corrigée, Paris, 2016, P. 10.

²ROBBINS, S. et T. JUDGE, « Comportements organisationnels », Edition Pearson Education, New Jersey, 2006, P. 196.

³DORTIER.J-F, « Dictionnaire des sciences sociales », Edition science humain, 2004, P. 25.

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

➤ **La direction du comportement** : La motivation est une force qui dirige un individu vers un but. Les comportements motivés ont des significations qui peuvent être expliquées ou analysées en fonction des résultats produits. Sans tenir compte du but du comportement, il peut être difficile d'expliquer et de comprendre la motivation qui le sous-tend. Par exemple, l'inaction peut être inspirée par ce qu'elle signifie pour l'individu.

De même, certains comportements peuvent sembler inappropriés ou liés à un dysfonctionnement cognitif (notamment ceux liés à des comportements défailants), mais ont des motivations claires¹.

➤ **La persistance du comportement** : La persistance du comportement adopte un comportement dans le temps, qui peut être expliqué en termes de motivation, son maintien nécessite l'application volontaire d'une certaine force (la théorie de la volonté est basée sur le concept de volonté pour expliquer la persistance du comportement, la théorie de l'autodétermination soutient que l'ego cherche à satisfaire ses besoins fondamentaux). Expliquer la persistance consiste donc à comprendre la nature de ce désir de faire perdurer une action ou un comportement².

➤ **Le déclenchement du comportement** : Le passage du manque d'activité à la réalisation des tâches qui nécessitent de l'effort physique, intellectuelle ou mentale déclenche le comportement. La motivation fournit l'effort utile pour avoir les comportements nécessaires dans des situations spécifiques³.

➤ **L'intensité du comportement** : Le degré du comportement pousse à faire des efforts à l'évaluation des objectifs à atteindre, et s'exprime par l'intensité de l'énergie physique, mentale ou intellectuelle utilisées sur le terrain de travail⁴.

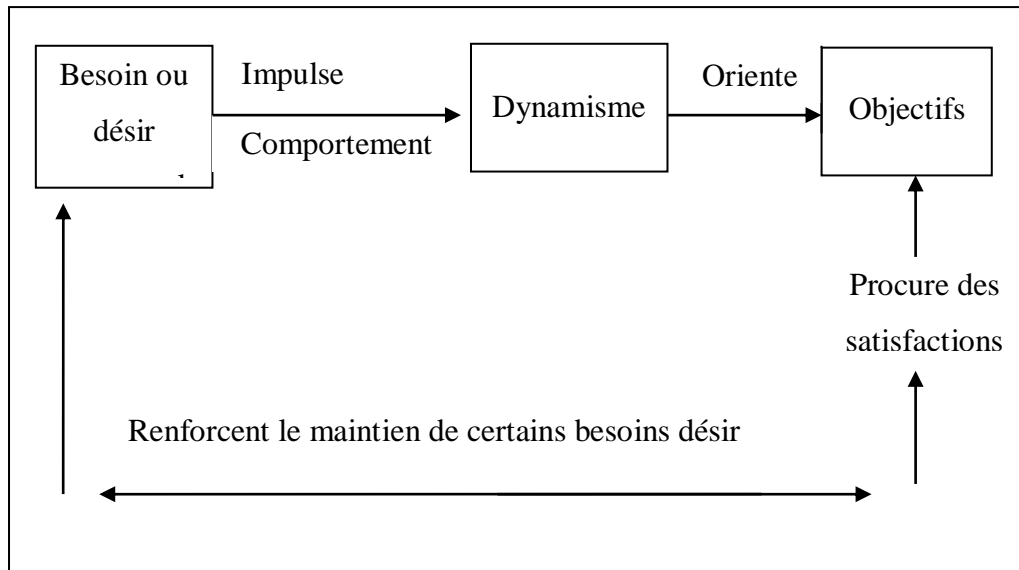
La figure suivante est un modèle simplifié du processus de la motivation :

¹FENOUILLET Fabien, op.cit, P .12.

²FENOUILLET Fabien, op.cit, P .12.

³ROJOT Jacques et .al, « Comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel », 1^{ère} édition DEBOECK, Paris, 2009, P .166.

⁴SERUPIA SEMOHOZA Etienne, « Les théories de la motivation au travail », Edition l'Harmattan, Paris, 2009, P .23.

Figure 13: Modèle simplifié du processus de motivation

Source : SERUPIA SEMUHOZA Etienne, « Les théories de la motivation au travail », P. 22.

1.2 Les types de motivation

Des études approfondies par des théoriciens de la notion de la motivation ont montré l'importance de la distinction entre les types de motivation existants, ainsi la théorie de l'autodétermination de DECI et RYAN (1985, 1991) postule que les différentes motivations observables dans le monde de travail peuvent être distinguées par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement au travail¹.

Selon la théorie de DECI et Ryan, plus l'employé choisit volontairement d'accomplir ses tâches au travail, plus sa motivation est autodéterminée. Mais, plus l'employé se sent obligé de faire son travail, plus sa motivation est non autodéterminée. C'est pourquoi les niveaux des motivations autodéterminées et non autodéterminées se classent en trois grandes catégories : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

1.2.1 La motivation intrinsèque

Un employé est motivé intrinsèquement lorsqu'il réalise son travail pour la satisfaction personnelle et le plaisir qu'on peut trouver à réaliser une activité. En d'autres termes, un collaborateur est intrinsèquement motivé lorsque ce dernier effectue des activités volontairement, sans attendre de récompense.

¹BOISVERT Daniel, « L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », Presses de l'université du Québec (Canada), 2000, P.141.

Il existe trois formes de motivation intrinsèque :

- **La motivation intrinsèque à la connaissance** : Un employé fait son travail pour le plaisir d'apprendre des nouvelles techniques.
- **La motivation intrinsèque à l'accomplissement** : L'employé fait son travail pour le plaisir de surpasser.
- **La motivation intrinsèque à la stimulation** : L'employé fait son travail pour le plaisir de ressentir des stimulations fortes au travail.

1.2.2 La motivation extrinsèque

Un employé est motivé extrinsèquement lorsqu'il réalise son travail pas pour ce qu'il est, mais pour éviter quelque chose de déplaisant par la suite. En d'autres termes, la motivation extrinsèque, désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail et elle dépend des facteurs externes.

Elle est liée à la satisfaction que l'on peut avoir à obtenir une récompense provenant de l'extérieur ou aux conséquences de cette récompense pour l'image de soi et les objectifs personnels¹.

Il existe trois formes de motivation extrinsèque, que l'on peut situer sur un continuum d'autodétermination allant du plus faible au plus élevé :

- **La régulation externe** : Est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée des trois formes. Une source de contrôle complètement extérieure à l'individu pousse celui-ci à agir. Par exemple, un employé motivé par régulation externe va à son travail parce qu'il tient à obtenir un salaire.
- **L'introjection** : Se trouve au second niveau d'autodétermination, ce type de motivation fait appel à des sources de contrôle intériorisées qu'un employé s'impose à lui-même. Par exemple, un employé motivé de cette façon va à son travail parce qu'il se sentirait coupable de ne pas y aller.
- **L'identification** : Se trouve au troisième niveau d'autodétermination, dans ce type de motivation le comportement est émis par choix, le comportement en question est jugé importants par l'individu, qui l'appréciait, même si l'activité n'est pas agréable en soi. Par exemple, un employé qui est motivé de cette façon pourrait décider de suivre des cours du soir. Dans ce cas, il ne fait pas l'activité par plaisir, mais pour en retirer quelque chose de positif.

¹GILIBERT Daniel et .al, « Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail », Carriérologie, Université du Québec à Montréal, 2008, 11 (3/4), P.523-538.

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivations extrinsèques¹ :

- **La motivation finale** : La motivation finale, se définit comme étant la force qu'un collaborateur tire des résultats qu'il vise, en vertu des bénéfices et profits que ça peut lui apporter cette finalité. C'est donc l'objectif qui nourrit son effort. Autrement dit, il n'y a que les résultats qui comptent. Ce type de motivation, représente les organisations qui veulent être Leader sur le marché, et atteindre ses objectifs rapidement avec les meilleurs résultats possibles. L'individu se concentre exclusivement et seulement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final court un risque.
- **La motivation instrumentale** : La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, ici, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.
- **La motivation de survie** : La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie, on agit par nécessité. Celle-ci est utile, car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.
- **La motivation obsessionnelle** : C'est une motivation qui conduit à tous les sacrifices, l'individu est tellement obsédé par le résultat que la fin justifie les moyens. Elle peut être néfaste dans la vie de la personne, mais aussi pour son entourage.

¹MUCHA Laura, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel en 1^{ère} année de Master management stratégique des organisations, Parcours Ressources humaines, Université de Reims, Soutenu en 2010, P .11-12.

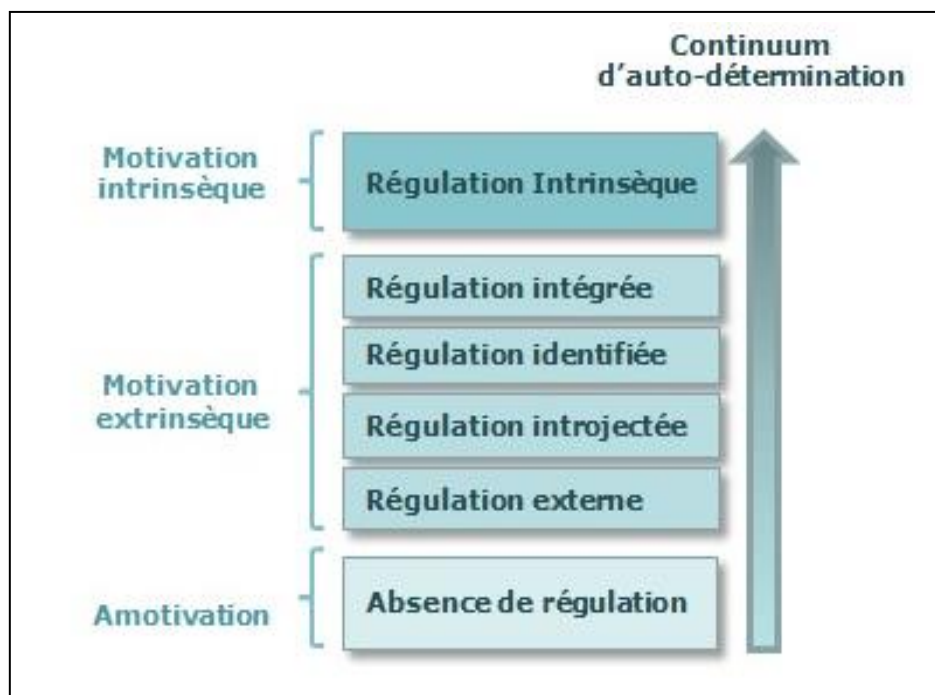
1.2.3 L'amotivation

Dans un dernier temps, DECI et RYAN, les deux professeurs de psychologie proposent l'existence d'un autre concept motivationnel « l'amotivation ». Celle-ci peut se définir comme étant « L'absence relative à la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque ».

L'individu qui est dans un état d'amotivation ne perçoit pas de relation entre ses actions et ses résultats obtenus. Lorsque un employé vient au travail, il ne retire plus de plaisir ni de récompense. L'individu qui est motivé se perçoit souvent comme peu compétent et peu autodéterminé. Ainsi l'amotivation est généralement présentée lorsqu'un employé est surchargé et qu'il n'est pas loin de vivre un épuisement émotionnel.

Ce schéma résume les trois catégories de la motivation comme suit¹ :

Figure 14: Echelle continue de régulation: motivation intrinsèque, extrinsèque et l'amotivation.



Source : La théorie de Richard Deci, 1975, « Théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque », sur le site www.alain.battandier.free.fr, Consulté le 06/07/2022.

Cette figure est expliquée par Alain Battandier comme suit :

- **Absence de régulation** : désigne l'absence complète de la motivation. Exemple : honnêtement, je ne comprends pas à quoi cette thérapie me servira.

¹Article sur « La motivation intrinsèque et extrinsèque de Richard Deci », publié par Alain Battandier sur le site www.alain.battandier.free.fr, le Mardi 30 Juin 2009, Consulté le 06/07/2022.

- **Régulation externe** : Désigne le comportement du salarié qui est régulé par des sources de contrôle extérieures à la personne, comme les récompenses matérielles. Exemple : je suis une thérapie, uniquement parce que je ne veux pas contrarier mes proches qui veulent que je sois en thérapie.

- **Régulation introjectée** : L'individu commence à intérioriser les contraintes externes en se culpabilisant notamment. L'action n'est pas encore librement choisie puisque l'individu agit pour éviter une conséquence désagréable qu'il s'impose en se culpabilisant. Exemple pour le suivi d'une thérapie : parce que je me sentirais mal face à moi-même de ne pas poursuivre la thérapie.

- **Régulation identifiée** : Même si l'activité au final est réalisée à des fins externes, elle devient valorisée et importante pour l'individu qui s'identifie alors à cette activité. Exemple : je suis cette thérapie, parce que j'aimerais apporter des changements à ma situation actuelle.

- **Régulation intégrée** : L'activité est cohérente avec le concept de soi de la personne, qui peut alors s'approprier l'action et trouver des sources d'auto-motivation complémentaires à la source externe à l'origine de l'action. Exemple pour le suivi d'une thérapie : Parce qu'à travers la thérapie, je sens que je peux maintenant prendre la responsabilité de faire des changements dans ma vie.

- **Régulation intrinsèque** : Correspond à la définition initiale de la motivation intrinsèque. L'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe. Exemple pour le suivi d'une thérapie : pour le plaisir que je ressens lorsque je suis complètement absorbé dans une séance de thérapie.

De nombreuses études ont été menées sur les conséquences du niveau d'autodétermination. En général, il ressort que les comportements intrinsèquement motivés, font preuve d'une meilleure créativité, une grande persévérance et une meilleure concentration¹.

1.3 Les théories fondatrices de la motivation

Pendant des décennies, les chercheurs se sont intéressés à la question de ce qui motive les employés. Comme nous l'avons signalé ci-dessus, la motivation a fait l'objet d'un grand nombre de théories, à tel point qu'en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de « la jungle des théories de la motivation ». Loin d'en dresser une liste exhaustive, nous

¹Article sur « La motivation intrinsèque et extrinsèque de Richard Deci », op.cit, Consulté le 06/07/2022.

présenterons certaines de ces théories les plus répandues dans la littérature, en les regroupant en deux catégories : les théories du processus, d'une part, et les théories du contenu de l'autre.

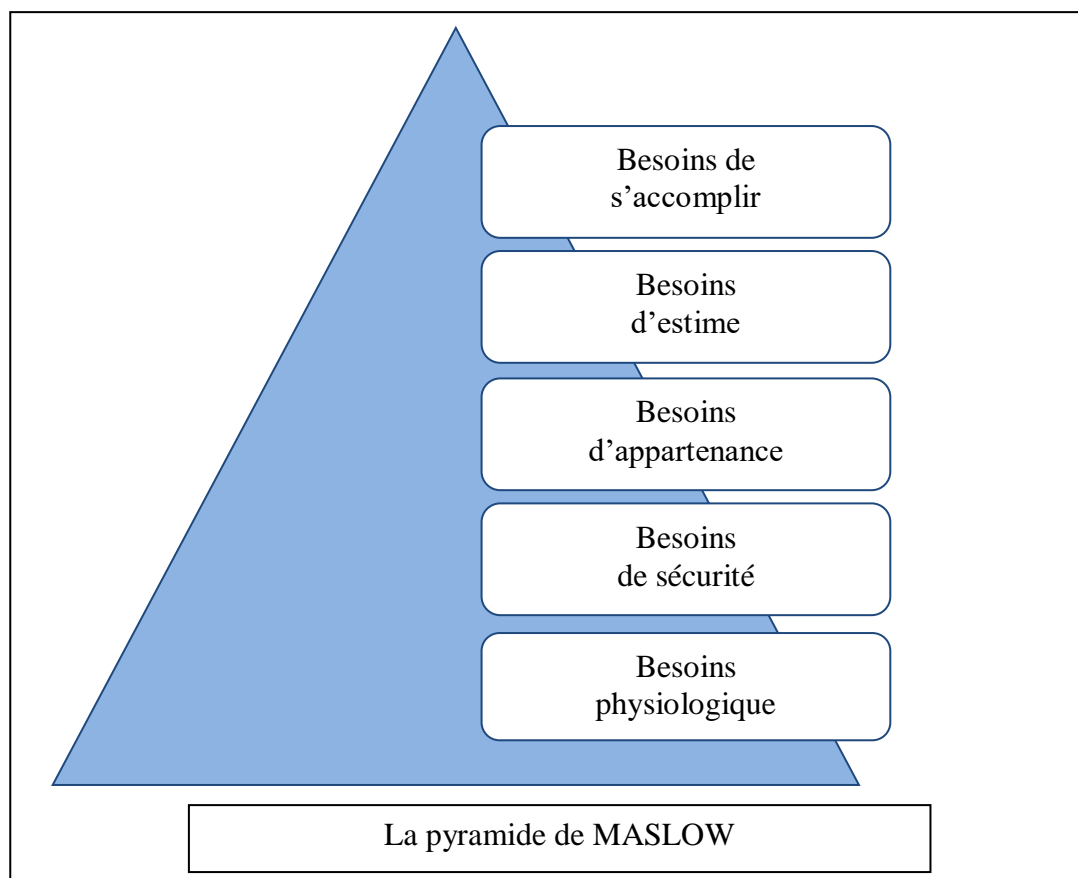
1.3.1 Les théories traditionnelles ou du contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est-ce qui motivent les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories traditionnelles dites du contenu.

1.3.1.1 Le modèle hiérarchique des besoins d'ABRAHAM MASLOW (1954)

Abraham Maslow, dans son ouvrage intitulé « A Theory of Human Motivation » apparu en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. La figure suivante, va schématiser les besoins de MASLOW sous forme d'une pyramide¹ :

Figure 15: La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW.



Source : Michel AMIEL et .al, « Management de l'administration », 2ème Edition de Boeck, Paris, 1998.

¹SERUPIA Semuhoza, théories de la motivation au travail, L'Harmattan, 2009, paris, p 44-46.

Selon cet auteur, chaque individu chercherait au cours de sa vie à satisfaire différents types de besoin, il a donc hiérarchisé ces besoins (la pyramide ci-dessus), selon sa conception, en cinq niveaux que nous allons définir ci-dessous¹ :

- **Les besoins physiologiques** : Ils sont situés au premier niveau de la pyramide. Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ce sont donc des besoins primaires, biologiques et physiques, tels que la nourriture, les vêtements... Et pour ce qui est de l'organisation, ce type de besoin peut correspondre à la condition physique telle qu'avoir un salaire permettant de vivre.

- **Les besoins de sécurité** : Ils sont situés au deuxième niveau de la pyramide. Ces besoins touchent la sécurité physique et psychologique, c'est un élément de stabilité et de protection. Pour l'organisation, c'est le fait de posséder une certaine stabilité d'emploi, ainsi qu'un environnement de travail sécurisant.

- **Les besoins sociaux, ou besoins d'appartenance** : Ils sont situés au troisième niveau de la pyramide. Ils représentent le statut social de la personne. A l'intérieur de l'entreprise, les besoins d'appartenances font référence au fait d'être intégré dans un groupe de collègues, mais aussi être régulièrement informé de la vie de l'entreprise, ce qui permet aux collaborateurs de ne pas se sentir négligés.

- **Les besoins d'estime** : Ils sont situés au quatrième niveau de la pyramide. Ce sont les besoins d'être aimé et accepté par les autres. Pour l'organisation, c'est le fait d'avoir besoin d'être reconnu et considéré par son supérieur hiérarchique (manager), ses collègues... Mais aussi contribuer à la recherche du pouvoir, de promotion ou d'un statut élevé.

- **Les besoins d'actualisation ou d'accomplissement de soi** : Ils sont situés au dernier niveau de la pyramide. Ils concernent l'épanouissement de toutes les potentialités individuelles, la créativité, le développement personnel... Pour les collaborateurs, l'accomplissement de soi se résume à devenir expert dans son domaine et atteindre des objectifs particulièrement difficiles et être autonome dans son poste.

Cette structure pyramidale de MASLOW, permet d'affirmer l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant, jusqu'à ce qu'il soit comblé et cède alors au besoin suivant, en allant vers le sommet de ce qu'elle concilie la coexistence entre des besoins fondamentaux identiques pour tous et des besoins spécifiques à certains individus.

¹SERUPIA SEMUHOZA, Op.cit., .P .44-46.

1.3.1.2 Le modèle ERG d'Alderfer (1972)

Alderfer (1972), limite les cinq besoins d'A.Maslow en trois catégories hiérarchisées, qui donnent leur nom au modèle ERG¹ :

- **Existence** : Ce sont les besoins de subsistance ou matériels. Ils sont satisfaits par la nourriture, l'eau... Exactement comme les besoins physiologiques dans la théorie des besoins de Maslow. Pour le collaborateur, ça concerne le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.

- **Relation** : Ce sont les besoins relationnels. Ils sont satisfaits par le fait d'entretenir des relations interpersonnelles avec la famille, les amis... Et en tant qu'employé, avec les collègues, des supérieurs hiérarchiques, les subordonnés...

- **Growth (croissance ou développement)** : Ce sont les besoins de croissance ou de progression. Ils sont satisfaits, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail ainsi que saisir toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon.

1.3.1.3 La théorie bi-factorielle de Herzberg

Au-delà de la hiérarchisation des besoins, la théorie de Herzberg affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins, Herzberg et al (1959) distinguent deux catégories de facteurs au milieu du travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. Le tableau ci-dessous les résume comme suit² :

Tableau 9: La théorie bi-factorielle de Herzberg

Facteurs d'hygiène (Insatisfaction)	Facteurs moteurs (Satisfaction)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sécurité, statut ; ➤ Relation avec les collègues ; ➤ Niveau de salaire ; ➤ Conditions de travail ; ➤ Relations avec le supérieur ; ➤ Politique et administration d'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement ; ➤ Avancement ; ➤ Responsabilité ; ➤ Travail proprement dit ; ➤ Reconnaissance ; ➤ Accomplissement.

Source : William B.WERTHEN et al, « La gestion des ressources humaines », Edition McGraw-Hill, 1990, P.412.

¹SERUPIA SEMUHOZA, Op.cit., .P.53.

²B.WERTHEN William et al, « La gestion des ressources humaines », Ed McGraw-Hill, 1990, P.412.

- **Les facteurs moteurs** : Ils procurent de la satisfaction aux employés. Ces facteurs sont considérés comme des facteurs de motivation, car ils poussent les individus à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins.

- **Les facteurs d'hygiène** : Ils sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de générer soit la satisfaction au travail, soit le comportement motivé.

Herzberg, a donc décrit les facteurs générateurs de motivation pour les individus dans leur travail. Il a constaté que les facteurs qui suscitent des réactions positives de l'individu par rapport à son travail (des facteurs de satisfaction ; intérêt au travail, réalisation de soi, reconnaissance, responsabilité,...) sont différents de ceux qui suscitent des attitudes négatives (des facteurs d'insatisfaction qui ne sont pas source de motivation comme les conditions de travail, le salaire,...)¹.

1.3.1.4 La théorie X et Y de Mac Douglas GREGOR

Mac Douglas GREGOR explique ce qui pousse les gens à travailler en élaborant la théorie X et Y.

Ces théories ont été développées dans les années 1960 utilisées dans le domaine des ressources humaines et le comportement organisationnel. Elles sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles. Globalement, ces théories présentent les motivations des employés telles qu'elles sont perçues par les managers. Douglas, explique le comportement humain comme suit² :

- **La théorie X** : La théorie X considère que naturellement, l'être humaine n'aime pas le travail et l'évite du mieux qu'il peut. Les individus ne sont pas ambitieux et fuient toute forme de responsabilité, et désirent avant tout la sécurité. Dans ce cas, les managers considèrent qu'il faut absolument changer, contrôler et diriger le comportement de leurs subordonnés afin de satisfaire les besoins de l'organisation, car, l'être humain est de nature paresseuse et fraudeur, c'est ce qui les incitent à renforcer les règles de contrôle. En d'autres termes, la théorie X, est un type de management assez autoritaire.

- **La théorie Y** : La théorie Y considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités et de l'autonomie au sein de son entreprise.

¹ROUSSEL Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition Economica, Paris, 1996, P.37-38.

²BARKA Tao, « L'importance de la motivation sur la performance organisationnelle des entreprises », Editions Toumai, Mai 2021, P.48-49.

Dans ce cas, le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation, et si le travail de ce dernier lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore. Cette théorie prône la confiance, la délégation et l'autocontrôle comme facteurs de performance, insistant sur la tendance naturelle de l'individu à donner le meilleur de lui-même dans un contexte favorable. C'est un type de management participatif.

1.3.2 Les théories du processus

Contrairement aux théories de contenu, les théories de processus ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pour quoi qui est la question centrale, mais le comment, ainsi nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories de processus.

1.3.2.1 La théorie des attentes (théorie du système V.I.E)

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend¹.

Plus précisément, la théorie des attentes suggère que « la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat »².

Nous allons détailler les trois paramètres composant ce système³ :

- **L'instrumentalité (l'utilité):** c'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour ce faire, deux conditions sont nécessaires :

¹MUCHA. Laura, op.cit, P .23.

²ROBBINS et JUDGE, « Comportement organisationnels » New-Jersey, Pearson Edition, 2006, P.220.

³LEVY-LEBOYER Claude, « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », 2^{ème} Edition Organisation, 3^{ème} tirage, 2003, P .69.

➤ L'individu, doit voir un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...).

➤ L'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

- **L'expectation (le niveau d'attente):** C'est la probabilité de réussir que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités, c'est-à-dire, c'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé. A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

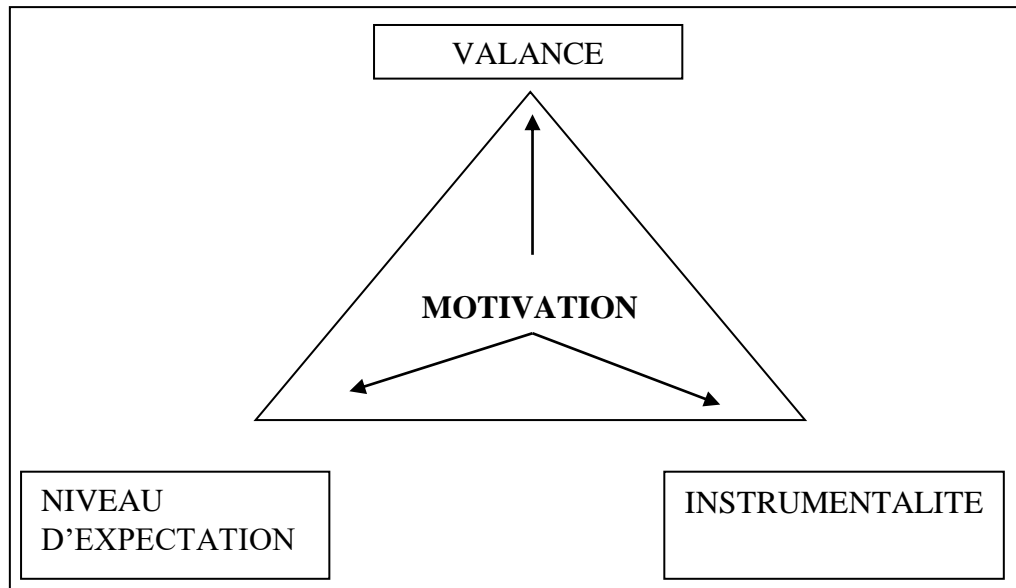
- **La valence (la valeur):** C'est la relation entre chaque individu et chaque résultat du travail. C'est la valeur subjective de la récompense. C'est-à-dire, qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Pour que ces trois notions forment un système, et pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble, car si, l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\textit{Motivation} = V \times I \times E$$

La motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre la figure suivante :

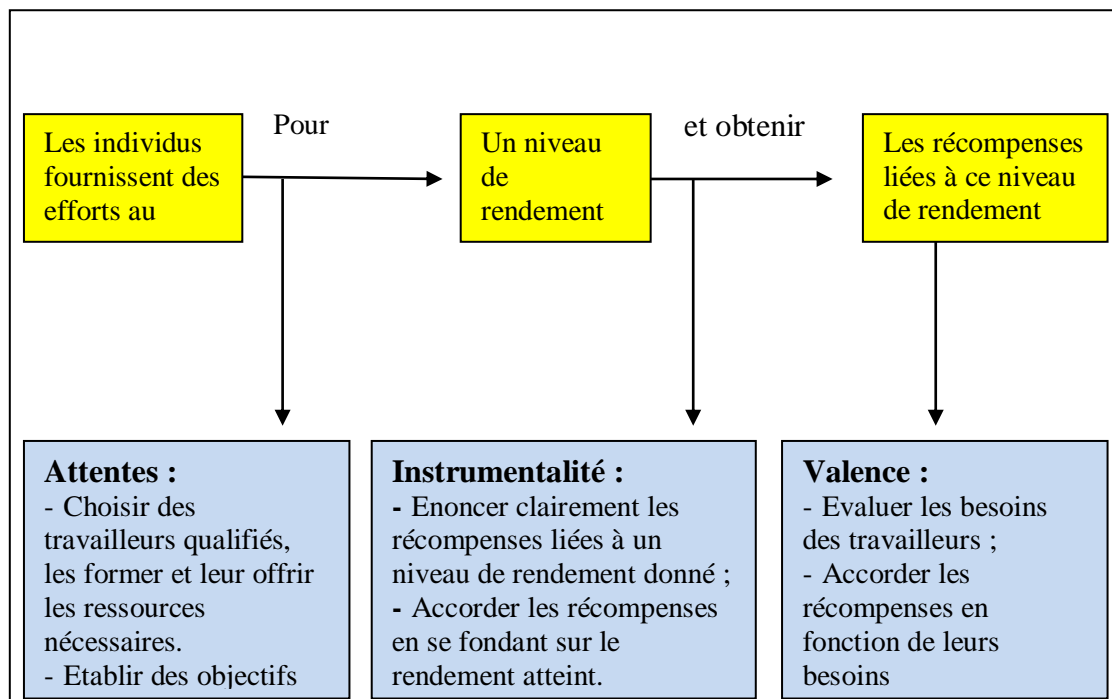
Figure 16: La motivation à l'interaction des paramètres de la théorie des attentes



Source : SCHERMERHORN J-R., et al. « Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau Pédagogique INC, 2010, P .145.

Voici quelques termes de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire :

Figure 17: Les termes clé, de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire



Source : SCHERMERHORN, J-R., et al. «Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau Pédagogique INC, 2010, P .145.

1.3.2.2 La théorie de l'équité de J.S Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S Adams dans les années 1960. Il suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange, comme tout autre échange marchand, échange qui prend place entre employé et employeur, ou plus généralement entre l'organisation et ses membres. Cette comparaison met en jeu ce que l'individu apporte à l'organisation, c'est-à-dire non seulement les résultats de son travail, mais aussi son expérience, ses compétences, ses qualités de tout ordres, et ses qualifications, et ce qu'il reçoit de l'organisation, c'est-à-dire son salaire, les marques d'estime, les avantages en nature, la stabilité dans l'emploi.

Selon J.S Adams, la théorie de l'équité constitue un élément très important dans le processus de la motivation : Lorsqu'un individu constate que la rétribution (output) est égale ou en ligne avec sa contribution (input).

- Par rétribution on entend : Financière, comme les primes ou non-financières, comme la reconnaissance, la considération, ou les promotions ;
- Par contribution on entend : Les compétences, les aptitudes personnelles comme la facilité d'adaptation.

Cette différence n'est pas faite seulement dans le propre travail du salarié par rapport à sa rétribution, mais aussi, en comparaison avec les autres salariés, que ce soit dans la même entreprise ou hors de son entreprise. Si l'individu juge, qu'à une contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

Ces conclusions, ont été expérimentées sur un groupe de travailleurs effectuant la même contribution, mais chaque groupe reçoit une rétribution différente : un groupe est sous-payé, un autre moyennement payé, et un troisième surpayé et cette expérience a permis, de constater, que le groupe sous-payé ralentit et le groupe surpayé accélère son travail. Donc, selon Adams, les individus s'efforcent de se comporter comme ça leur paraît juste compte tenu des informations et constats qu'ils font du travail de leurs collègues et de leurs rétributions¹.

¹LEVY-LEBOYER Claude, op.cit, P .80.

1.3.2.3 La théorie de la fixation des objectifs de Dr Edwin A.Locke (1968)

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968, cette théorie a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui permet un effet retour (feed-back) approprié à sa capacité à les atteindre.

Pour Locke, le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis, clairs, et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié. La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes¹ :

- **Clarté** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **Challenge** : L'objectif doit être un défi, un challenge pour que le salarié ait le sentiment d'accomplissement et ainsi l'individu est motivé à fournir un effort.
- **Engagement** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **Feed-back** : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que² :

<p>S Simple M Mesurable A Acceptable R Réalisable T Défini dans le temps</p>	}	<p>Conditions de réussite de la motivation des salariés dans leur travail</p>
--	---	---

¹BABOU Lydia, « La contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise Cas de Leader Meuble Taboukert », Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Mémoire, Promotion : 2014-2015, P.35.

²MUCHA Laura, P.26.

Section 02 : Les fondamentaux de la satisfaction au travail

Plusieurs recherches menées entre 1970 et 1990 soulignent les multiples facettes de ce concept. La satisfaction est un construit multidimensionnel. Ce courant de recherche révèle deux grandes dimensions de la satisfaction au travail. La première dimension souligne la satisfaction extrinsèque. Elle a trait aux facteurs organisationnels et traduit la relation entre le salarié et son entreprise. La seconde dimension traduit la satisfaction intrinsèque du salarié. Elle fait référence aux facteurs individuels, traduit la relation entre le salarié et les caractéristiques de son travail¹.

2.1 Définition de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail est importante à étudier pour les salariés, mais également parce qu'elle propose d'expliquer la relation entre l'efficacité individuelle et organisationnelle comme par exemple le turnover ou la performance.

2.1.1 Bref historique

La croyance générale veut qu'un salarié heureux soit un salarié productif bien que la validité de cette croyance fasse encore débat. Et l'un des moyens de mesurer l'épanouissement d'un salarié est de mesurer sa satisfaction au travail.

La satisfaction au travail peut, en effet, être vu comme un indicateur du fonctionnement des entreprises tout comme l'est la performance. Certains chercheurs ont montré que la satisfaction au travail pouvait avoir un impact sur la santé des salariés, et sur leur performance. La satisfaction au travail a fait l'objet de très nombreuses études depuis près de 80 ans, puisqu'il s'agit de l'un des concepts de GRH les plus étudiées tant comme variable d'intérêt que comme variable explicative, avec plus de 10 000 études réalisées sur le sujet depuis des années.

Cependant, ce sujet de recherche est toujours source de nombreuses discussions. Ainsi, Iglesias et d'autres auteurs, soulignent qu'il n'est pas rare de trouver des résultats contradictoires entre plusieurs études comme l'existence d'un lien positif entre la satisfaction au travail et le travail à temps partiel, l'existence d'un lien négatif entre ces deux variables voir un lien inexistant. Il nous semble donc nécessaire de nous intéresser, comme de nombreux chercheurs avant nous, à ce sujet. Ces mêmes auteurs notent qu'il est essentiel d'appréhender les liens que peut entretenir le concept de satisfaction au travail avec les autres concepts de ressources humaines (RH) tels que l'intention de quitter l'organisation ou l'implication organisationnelle, mais que la qualité des études

¹ALVES Sarah, et .al, « La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : dimensions et conséquences », XXIème CONGRES AGRH, Rennes/Saint-Malo, 17-19 Novembre 2010, P .6.

dépend en grande partie de la qualité des instruments de mesure permettant d'opérationnaliser de tels concepts. Ainsi, un travail de définition du concept ainsi que le choix éclairé d'un instrument de mesure s'avère nécessaire avant toute étude sur la mesure de la satisfaction au travail¹.

2.1.2 Définition de la satisfaction

La satisfaction au travail est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail. Ainsi, étant une réaction globale vis-à-vis du système organisationnel².

La satisfaction est une conséquence, elle résulte de la mise en œuvre de différentes actions ayant pour objet l'achat des produits et des services, leur consommation ou leur utilisation.

Selon Kotler. P, la satisfaction est « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue ».

Selon Lendrevie. J, la satisfaction peut être définie en marketing comme « le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation »³.

La satisfaction au milieu industriel est « le résultat de la comparaison entre les attentes et les performances perçues par les différents membres du centre d'achat ; cette comparaison étant une évaluation globale basée sur le total des achats, l'usage et les expériences des relations avec le fournisseur du produit/service dans le temps ».⁴

Autrement dit, la satisfaction est un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue et la situation et d'autre part les attentes préalables. Une expérience supérieure aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

2.2 Les éléments qui influencent la satisfaction

On a constaté que la satisfaction au travail est liée à diverses attitudes et comportements relatifs au travail. Tout d'abord, la satisfaction au travail améliore la

¹RANDON Sophie, « Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail », Conduite par le CCECQA en 2000, P .5-6.

²EL AKREMI, et .al, « Comportement organisationnel », Vol 2, Edition DEBOECK, Bruxelles, 2006. P .68.

³J.LENDREVIE et J.LEVY : « Mercator », 13^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2012, P .570.

⁴R.CHUMPITAZ et V. SWAEN : «La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to business, Une application dans le domaine de la téléphonie », Université Catholique de Lille, 2010, P .8.

performance personnelle. On croit depuis longtemps que les travailleurs heureux sont plus productifs. Cet argument est conforme à l'école de gestion des relations humaines, qui croit qu'un meilleur moral des travailleurs entraînera une productivité accrue¹.

2.2.1 Le rendement et la satisfaction au travail

On considère désormais, que la satisfaction au travail peut également contribuer à un meilleur rendement organisationnel. Les employés satisfaits peuvent obtenir un meilleur rendement individuel et, lorsqu'ils sont combinés, le rendement organisationnel s'améliore. Mais encore, un bon rendement peut engendrer de la satisfaction, tout comme un meilleur rendement peut entraîner de meilleurs rétributions. Donc c'est vis-versa.

2.2.2 Le taux de roulement et l'absentéisme

Le taux de roulement correspond aux mouvements d'entrée et de sortie des travailleurs qui ne sont pas dus à des processus naturels de sortie. Il se calcule ainsi : le nombre de départs d'employés (exclure les départs à la retraite et les congés de maternité), sur une période donnée, divisée par le nombre total d'employés sur la même période, tout multiplié par 100.

Le taux de roulement et l'absentéisme sont des préoccupations importantes de la gestion des ressources humaines, de même que la satisfaction au travail. Lorsque la satisfaction au travail augmente, le taux de roulement baisse. L'inverse est, autrement dit, les salariés qui ont une faible satisfaction au travail ont aussi un taux de roulement élevé.

On note une relation semblable pour ce qui est du taux d'absentéisme. Les employés les moins satisfaits, ont tendance à s'absenter régulièrement à leur travail

2.2.3 L'âge et la satisfaction au travail

Au fur et à mesure que les travailleurs vieillissent, ils ont tendance à devenir plus satisfaits de leur travail. Plusieurs raisons expliquent cette satisfaction : la réduction de leurs attentes et une meilleure adaptation à leur situation de travail et étant donné leur satisfaction de travail étant donné leur expérience. Par ailleurs, les jeunes travailleurs ont tendance à être moins satisfaits à cause, entre autres, de leurs attentes plus élevées et de leur moins bonne adaptation.

¹FANHUA Qi, WANG Weijie, « Participation des employés, motivation de la fonction publique et perception du rendement organisationnel : mise à l'essai d'un nouveau modèle », Revue internationale des sciences administratives », 2018.

2.2.4 Le niveau du poste occupé et la satisfaction au travail

Les personnes occupant des postes plus importants, autrement dit des postes de niveau supérieur au sein de l'organisation, ont tendance à devenir plus satisfaits de leur travail. Ces salariés touchent généralement un salaire important, et ont de meilleures conditions de travail, en outre, leurs emplois font un meilleur usage de leurs habiletés. Elles ont donc de bonnes raisons d'être satisfaits¹.

2.2.5 La taille de l'organisation et la satisfaction

La taille de l'organisation tend à être inversement reliée à la satisfaction au travail. Au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente, la satisfaction au travail tend à décroître légèrement jusqu'à ce que quelque chose soit fait pour arrêter ce mouvement. Les salariés ont l'impression que tant que le milieu de travail augmente de taille, tant qu'il y a beaucoup plus de responsabilités. Dans ce cas, si des mesures correctives ne sont pas apportées, les grandes organisations ont tendance à écraser les individus et à perturber les processus de soutien comme la communication, la coordination et la participation.

2.3 Motivation versus satisfaction

La motivation et la satisfaction sont deux concepts largement rencontrés dans le jargon du management des organisations. Il est intéressant de souligner certaines différences entre ces deux concepts.

Selon Mullins (2005), la satisfaction au travail est un concept complexe et multiforme qui peut signifier différentes choses. L'auteur explique que le concept de la satisfaction au travail est généralement lié à celui de la motivation, mais la nature de cette relation n'est pas claire. Pourtant, la satisfaction n'est pas la même que la motivation. La satisfaction au travail est plus qu'une attitude, c'est un état interne. Il pourrait par exemple être associé à un sentiment personnel d'accomplissement, qu'il soit quantitatif ou qualitatif.

Rivalau (2003), affirme que la satisfaction est un indicateur de motivation et non une cause, et qu'elle découle de l'expérience tandis que la motivation est en amont de l'expérience².

¹LAKHDAR Sekiou et .al, « Gestion des ressources humaines », Edition Deboeck, Université, 2^{ème} édition, 2001.

²NISHIMWE Francine, « Satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques : cas de Tonlé au Cambodge », Mémoire, 2015-2016, P .16.

La satisfaction au travail, peut-être étudiée selon différents angles, parmi eux, nous pouvons citer par exemple la rémunération, ou les conditions de travail. Ces derniers sont liés directement au contenu du travail, tandis qu'il y en a d'autres qui sont liés à l'environnement¹.

Si la motivation peut être à la fois extrinsèque et intrinsèque, la satisfaction au travail est plutôt un type de motivation intrinsèque. Puis, les personnes continuent à travailler même lorsqu'elles ne sont pas satisfaites du travail tant qu'il existe une motivation sous forme de bon salaire et d'avantages.

La satisfaction se mesure à partir du niveau de divergence entre ce qu'une personne désire et ce qu'elle retire effectivement de son emploi. La satisfaction dépend donc de la motivation : on n'est satisfait que de ce qu'on désire, alors qu'on peut fort bien être « motivé », autrement dit aspirer à des résultats qu'on n'a pas encore obtenu².

Mettant en parallèle la notion de motivation et celle de la satisfaction, GELLERMAN (1971) trouve qu'« être motivé » signifie, orienter son action et engager une partie de son énergie et de ses ressources vers la réalisation des objectifs ; toutefois, ajoute l'auteur, c'est une tâche difficile pour les superviseurs d'agir sur les formes de satisfaction des subordonnés.

Selon FRANCES (1994), les motivations au travail sont l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi, chacune d'elles étant affectée d'un coefficient de probabilité de réalisation et de reconnaissance par l'organisation.

La satisfaction fait donc référence aux sentiments que l'on éprouve dans une situation de travail, est un indicateur de motivation et ne constitue pas une cause de la motivation.

Pour résumer les choses, AUBERT et ses collaborateurs (2002), affirment que l'on peut être satisfait sans être pour autant extrêmement motivé, mais qu'en revanche, il est plus rare que l'on soit motivé sans éprouver, corrélativement, un certain sentiment de satisfaction, d'où cette idée que la satisfaction constitue surtout un indicateur de la motivation³.

¹Article KILIC, SINEM, « Equilibre vie personnelle vie professionnelle, soutien social, engagement et satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs », Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2018, N°107, P .23.

²CARRE Philippe et FENOUILLET Fabien, « Traité de psychologie de la motivation », Edition Dunod, Paris, 2009, P .192-193.

³SERUPIA SEMUHOZA, op.cit, P .24-28.

Section 03 : Les politiques motivationnelles

Les méthodes de motivation des salariés sont diverses, elles peuvent différer d'une entreprise à une autre, d'un salarié à un autre. Ces politiques de motivation, sont liées à la rémunération, et les incitations sont gérées par la formation, mais il existe d'autres moyens de motivations comme la communication, les conditions de travail, l'employabilité, la mobilité...

Il est certain que les facteurs de démotivation sont multiples et protéiformes. Mais il paraît intéressant de pouvoir les identifier et les classer. Cela dans le but d'en tirer des actions correctives appropriées pour qui voudra lutter contre ce qui semble être devenu un fléau dans les entreprises.

Le manque de motivation peut avoir des conséquences importantes sur l'entreprise et sur l'individu.

3.1 Les stratégies motivationnelles

Il existe plusieurs théories qui essaient d'expliquer la nature de la motivation et chacune d'entre elles aide à expliquer le comportement de certaines personnes dans une certaine période. Selon Mullins (2016), l'existence de nombreuses théories montre qu'il existe de nombreuses motivations qui influencent le comportement et la performance des personnes. Ainsi, comme la multitude de théories, il existe une multitude de stratégies motivationnelles qui ont plusieurs utilisations selon le contexte et les individus. Et lorsqu'on analyse les différentes théories motivationnelles, plusieurs pratiques motivationnelles apparaissent, dont certaines qui se répètent dans plusieurs théories.

3.1.1 La rémunération

La motivation en matière de rémunération est importante dans toutes les entreprises, car la plupart des travailleurs visent à gagner leur vie et à gagner un salaire qui leur permettra de vivre.

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondée sur une législation ou sur une structure salariale liée au poste et une marche de référence tout en tenant compte de la taille relative et ces résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération¹.

¹LELARGE Gerard, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition BOECK, Bruxelles, 2001, P .156.

Mais le concept de la rémunération ne s'agit pas seulement des revenus et des primes, mais aussi d'avantage non-matériel considérant comme des cadeaux exemple des voyages, des produits de consommations que l'entreprise produit, un véhicule de service...,etc. Les entreprises disposent des outils de rémunération pour motiver les salariés, et parmi les éléments de rémunération, on trouve :

3.1.1.1 La rémunération directe

La rémunération directe se compose en général d'une partie fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une partie variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier, etc.), fixe ou variable. La rémunération directe contient :

- **Le salaire de qualification (salaire direct)**

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité, c'est-à-dire nuisible à la santé...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail de salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)¹ :

➤ **Les primes** : Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur, parmi les primes que les employés perçoivent :

- **Les primes des heures supplémentaires** : Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail ;

- **La prime d'ancienneté** : Il s'agit de l'expérience et de la fidélité professionnelle ;

- **La prime de panier** : Il s'agit d'une indemnité versée par l'employeur pour la restauration de ses salariés lorsque la durée de la pause-déjeunée ne leur permet pas de rentrer chez eux ;

- **La prime de nuisance** : Il s'agit d'une indemnité pour les salariés occupant un poste de travail dont les tâches et les conditions de travail sont pénibles et représentent des dangers ;

¹ROUSSEL Patrice, op.cit, P.82.

- **La prime de frais de missions** : Il s'agit d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'entreprise fera appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

- **Le salaire de performance ou au mérite (variable)**

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution aux résultats d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier¹. Le salaire de performance est utilisé par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail.

3.1.1.2 La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux.

- **Les périphériques sélectifs**

Appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, des entreprises extérieures proposant des biens et des services à des prix réduits, ou encore, ils sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent, entre autres :

- **Les biens de services fournis à un prix réduit** : Comme l'usage privé d'un abonnement à un transport aérien, les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise, les bons d'achat et achats collectifs, le logement avec loyer minoré, les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné)...

- **Les biens et services offerts** : Comme les voyages en forme de récompense personnelle, les cadeaux, les fournitures gratuites de nourriture...

- **Les périphériques statutaires**

Ils concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise. Ils sont collectifs et très variables d'une entreprise à l'autre et doivent être considérés comme de véritables éléments de rémunération, car ils jouent un rôle d'attraction et de fidélisation du personnel comme les œuvres sociales, l'assurance-vie, les mutuelles maladies...

¹CADIN L et GUERIN F et .al, « Pratique et éléments de théorie GRH », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2012, P.282.

- **Les périphériques légaux**

Ils sont distribués en termes monétaires, et sont le plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier. À titre d'exemple, on peut citer les périphériques suivants :

- **L'intéressement** : Une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basée sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule définie par l'accord d'intéressement, par exemple le résultat, le chiffre d'affaires, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients ;

- **La participation** : Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de cinquante salariés, c'est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices. Elle permet d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise. La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spéciale de participation dont le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans, sauf en cas de raisons exceptionnelles ;

- **Le plan d'épargne salarial** : Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne, celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise. Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans sauf survenance d'événements exceptionnels (les mêmes que pour la participation), et sont gérés par des fonds communs de placement d'entreprise.

- **Les stock-options** : Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise. L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir dans son travail pour contribuer à la performance de l'entreprise, et donc à la croissance de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus¹.

¹SEKIOU Lakhdar et PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition DEBOECK, Bruxelles, 2000, P.31-32.

3.1.2 La communication

Selon Champy (1998), la communication, c'est la transmission des savoirs entre les personnes, en formation initiale et en formation professionnelle continue, en face-à-face ou à distance.

La communication interne est l'ensemble des mécanismes (formel ou informel) favorisant la possibilité d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre¹.

Selon Westphalem Mari : « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise »².

- **Les formes de la communication interne**

Pour toute organisation, la communication interne s'avère nécessaire, et même stratégique. On trouve trois formes de communication au sein de l'entreprise :

- **La communication descendante (hiérarchique) :** C'est la communication du « haut vers le bas », elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. Elle a pour but de diffuser l'information réglementaire (règlement intérieur, mesures de sécurité, ...), ainsi que résoudre les conflits internes.

- **La communication interne ascendante (salariale) :** C'est la communication du « bas vers le haut », elle part des salariés pour remonter vers le haut de la hiérarchie (la direction). Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comité, comme elle peut être spontanée. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne en entreprise et faire ensuite remonter l'information vers la direction, et cela, à travers des moyens formels (écrits) : un dialogue, une écoute active, boîte à idées, journal syndical, affichage, lettres ouvertes, débats, réunions d'expressions, ...

- **La communication horizontale (latérale) :** Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

¹CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique », 2^{ème} édition Armand Colin, 2000, P.120-121.

²WESTPHALEM Mari, « Le Guide de la communication d'entreprise », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2001, P.63.

- **Les moyens de la communication**

Les moyens de la communication sont divers et multiformes, nous pouvons citer quelques-uns¹ :

- **Les moyens formels ou écrits** : Comme le règlement intérieur, note de code de la culture de l'entreprise, les forums intranet et messagerie interne, les notes de service, les comptes-rendus, les affichages, les boîtes à idées, le journal hebdomadaire...
- **Les moyens verbaux** : Comme les entretiens, les réunions, les séminaires, les interviews, la téléphonie...

Toutes les stratégies d'incitation reposent sur une communication claire et transparente. Entre salariés de même statut, cette communication se passe facilement. Ce n'est pas le cas des dirigeants ou des managers et de leurs subordonnés. En fait, les gestionnaires doivent communiquer les objectifs fixés aux employés afin que toute l'équipe aille dans la même direction. Les gestionnaires doivent également s'assurer que tous les employés comprennent leurs objectifs et leurs défis. La communication ne porte pas seulement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, en particulier sur les différentes orientations et décisions prises sur l'orientation générale. Le gestionnaire doit alors s'assurer du suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de fournir aux collaborateurs un retour systématique sur les résultats obtenus et les actions d'amélioration. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi, les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

Cependant, la communication étant un facteur de motivation du personnel, l'entreprise doit asseoir un réseau de communication efficace afin que les actions des uns et des autres convergent vers l'objectif de l'entreprise. Elle doit permettre une bonne intégration et appropriation des valeurs de l'entreprise (culture d'entreprise). Par le biais de la communication interne, chaque acteur de l'entreprise doit connaître et maîtriser son champ d'action, ses limites et ses moyens.

3.1.3 La formation

Peretti Jean-Marie, définit la formation comme suit : « La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes,

¹BIZOT Éric, CHIMISANAS Marie-Hélène, PIAUP Jean, « Communication », 2^{ème} édition DUNOD, 2016, P.4.

les compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures »¹.

Tandis que Citeau Jean Pierre, définit la formation professionnelle comme suit : « La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »².

Cependant, il existe plusieurs types de formation, mais ce qui nous intéresse, ce sont les formations que les salariés à l'intérieur de l'entreprise suivent afin d'améliorer leurs savoirs et compétences.

Les principaux objectifs de la formation afin de motiver les salariés sont :

- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation matérielle des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement instable ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines, afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'entreprise ;

De plus des avantages mentionnés de la formation permet d'adapter les compétences des employés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer le capital humain, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences.

3.1.4 La culture de l'entreprise

Avant de procéder à la définition de la culture d'entreprise, l'expression d'ailleurs est récente, examinons de plus près le concept de culture. Parmi les auteurs qui se sont consacrés à l'étude des phénomènes culturels, nous avons relevé plus de 75 définitions différentes de la culture, c'est dire combien les vues peuvent diverger à ce sujet.

¹PERETTI Jean Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} édition Vuibert, France, 2007, P.99

²CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines : principe généraux et cas pratique », 4^{ème} édition Armand Colin, France, 2002, P.113.

Dans le domaine de la gestion, la confusion n'est pas aussi grande parce que les chercheurs ont besoin de définition pratique qui puisse les aider à mieux comprendre leurs observations du monde des organisations. Naturellement, la définition n'est pas une fin en soi, mais elle est un point de départ qui facilite le parcours vers une meilleure compréhension des phénomènes culturels qui nous entourent.

- Selon Sathe (1985), des anthropologues et des chercheurs ont noté que la culture est un quelque chose qui coordonne et intègre le comportement humain dans un groupe ou dans une société.
- Pour Schein E.H « La culture se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise ». Dans cette définition, la culture inclut la notion de temps et par voie de conséquence, le rapport à l'histoire¹.

Après avoir vu la définition de la culture, on peut s'interroger sur la culture d'entreprise aussi appelée culture organisationnelle. Elle représente le style de vie globale d'une entreprise. La culture organisationnelle désigne les valeurs, les principes, les traditions, les pratiques, les routines et les hypothèses partagées au sein d'une organisation qui exerce une influence sur le comportement de ses membres.

Les valeurs et les normes partagées par les membres d'une organisation se transmettent par divers moyens dont : les récits, les rituels (fête de départ en retraite, célébration...), les symboles matériels ou les artefacts (l'aménagement des espaces, la tenue vestimentaire...), le langage (spécifique à l'organisation).

La culture d'entreprise participe à la construction de l'image de l'entreprise, que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Kotter et Heskett élaborent deux théories qui expliquent la relation entre la culture d'entreprise et la motivation des salariées² :

➤ **Théorie 01** : Les cultures fortes exercent une influence positive sur les performances de l'entreprise parce qu'elles permettent de motiver le personnel.

¹E. Gardère, E.Q. Gardère : « Le capital mémoire de l'entreprise ». Ed. Harmattan, 2003.

²J-P. Kotter, J-L. Heskett: « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993.

➤ **Théorie 02** : Explique que la culture a pour raison d'être de motiver le personnel et d'orienter son action en tenant compte du contexte dans lequel elle s'inscrit. Le concept clé n'est plus l'intensité, mais l'adaptation.

La seconde théorie explique très bien la relation entre, la culture organisationnelle et la motivation des salariés et insiste plus sur l'adaptation de la culture à l'environnement que sur sa puissance.

3.1.5 Les conditions de travail : l'hygiène et la sécurité

La définition de ce qu'on entend par condition de travail est une question économique et sociale. Potentiellement, toute caractéristique du travail, a vocation à devenir une « condition de travail »¹. Aussi, les conditions de travail sont tout ce qui entre dans le cadre du travail d'une personne, comme son amplitude horaire, l'ergonomie de son lieu de travail, l'ambiance générale ou les avantages sociaux et la simplification de travail entre l'homme et la machine.

Les conditions de travail sont donc l'ensemble des éléments directement et indirectement liés au travail, et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non, par l'entreprise. Ce qui intéresse essentiellement les conditions de travail, c'est de savoir si dans un poste, ou dans une entreprise, les conditions de travail sont bonnes ou non, si elles s'améliorent, ou si elles détériorent. L'expression « conditions de travail » est proche des expressions « conditions de vie au travail » et « qualité de vie au travail »².

Les conditions de travail physique, sont les plus anciennement reconnues et regroupées sous l'appellation de condition d'hygiène et de la sécurité.

L'hygiène du travail est la discipline qui s'occupe de l'environnement professionnel de manière à ce qu'il soit optimum pour la santé et le bien-être des travailleurs. Elle s'intègre dans le vaste domaine de la santé au travail en complément de la médecine du travail, de l'ergonomie et de la sécurité³.

Le BIT (Bureau International du Travail), définit l'hygiène du travail ainsi : c'est la science de l'anticipation, de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques professionnels qui pourraient nuire à la santé et au bien-être des travailleurs. Elle prend

¹GOLLAC Michel et VOLKOFF Serge, « Les conditions de travail », Edition La Découverte, Paris, 2000, P.64.

²ROMEL. P, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Colin, Paris, 1993, P.229.

³BERNHARD Claude-Alain, et .al, « Introduction a l'hygiène du travail », Un support de formation, Institut universitaire Romand de Santé au Travail, Suisse, 2007, P.1.

également en compte l'impact éventuel de ces risques sur les collectivités avoisinantes et sur l'environnement en général¹.

Un salarié qui se sent bien va naturellement s'investir davantage et fournir un travail de meilleure qualité. Le bien-être au travail est important afin de préserver la santé mentale et physique des salariés, et pour renforcer la motivation des équipes et la compétitivité de l'entreprise.

Les mauvaises conditions au travail, présentent de nombreux risques pour le salarié comme pour l'entreprise : mauvais résultats, maladies, absentéisme, turn-over, etc. Les bonnes conditions au travail, permettent de lutter contre le risque de maladie professionnelle et d'absentéisme des salariés. Le bien-être des salariés minimise le risque d'absence pour maladie, et un salarié qui se sent bien, a moins de chance de développer du stress ou de l'anxiété.

3.1.6 L'employabilité

L'employabilité se trouve au cœur de la relation d'emploi dans l'approche des carrières sans frontières où l'emploi à vie n'est plus garanti. Elle permet aux salariés de répondre aux demandes croissantes des entreprises en termes de performances et de flexibilité.

L'employabilité est un concept qui s'aborde dans la perspective d'une carrière totale. Aussi faudrait-il parler d'employabilité tout au long de la vie, pour faire écho à l'approche de la formation tout au long de la vie. Il est alors nécessaire, à la fois pour les personnes et pour les entreprises, de l'apprécier et de la développer pour une relation d'emploi durable et responsable².

Les définitions de l'employabilité sont nombreuses. Nous en reprenons une, à titre d'illustration³ : « Conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui ; le salarié, permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables ».

Deux caractéristiques soulignent l'employabilité individuelle :

- Capacité à maintenir sa valeur sur le marché du travail ;
- Capacité à accéder à un emploi.

¹GOELZER B, « Encyclopédie de Sécurité et de Santé au travail », Edition J.L. Stellman, Genève, 2000, P.30.

²CERDIN, Jean-Luc, « La cogestion des carrières : chapitre 06 sur l'employabilité », Edition EMS, 2015, P.41.

³Thierry et al., « Développement et emploi », 1995.

Selon l'OIT (Organisation Internationale du Travail), l'employabilité est définie comme une « aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter aux changements tout au long de la vie professionnelle¹ ».

Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables².

L'employabilité se construit d'abord sur des compétences, c'est-à-dire des savoir-faire validés et exercés. Celles-ci doivent être de plus en plus mises à jour, au gré des évolutions techniques et des marchés. Les compétences transversales, communes à plusieurs métiers sont de plus en plus valorisées. Ainsi, l'employabilité consiste à faire correspondre le plus possible les offres de compétences du marché du travail avec les compétences demandées par les entreprises. Les conditions de gestion des ressources humaines font référence aux outils mis en place pour le développement de l'employabilité, dont la formation continue constitue un élément clé, à côté de la mobilité ou des outils d'évaluation³.

Dans une perspective de développement de l'employabilité, l'entreprise ne promet plus un emploi à vie, mais la possibilité de se former, de monter en compétences sur de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de travail afin d'être armés s'ils devaient retrouver un autre emploi.

Dans ce cas-là, l'entreprise comme les collaborateurs, seront tous les deux gagnants. L'organisation disposera des compétences dont elle a besoin, et le personnel aura la possibilité de retrouver un autre emploi à tout moment, dans le cadre de la mobilité interne, mais aussi externe dans la mesure où il aura tenu à jour ses compétences techniques ou fonctionnelles et pourra les valoriser sur le marché de l'emploi.

La carrière protéenne (Hall, 1976, *Careers in Organizations*) est une carrière où l'individu gère lui-même sa carrière. Cette carrière n'est pas limitée aux expériences de l'individu dans une seule organisation. Ces expériences contribuent à développer son employabilité.

¹CHETWIN. M et .al, « Rapport de commission de mise en valeur des ressources humaines », Conférence Internationale du Travail, Genève, 2000, publié sur le site de l'OIT, Consulté le 19/08/2022.

²Les éléments de ce paragraphe ont été développés à partir de l'ouvrage d'A.FINOT, 2000, « Développer l'employabilité », INSEP Consulting, P .17.

³LASSOUED Djemai, « Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable" », Education Normandie Université, 2017. P .121.

3.1.7 La mobilité

Le terme mobilité recouvre plusieurs réalités organisationnelles, il s'applique à la fois pour décrire des changements de poste, de métier, de statut, et les progressions professionnelles des individus.

La mobilité peut également être gage de développement des compétences. Le travailleur qui exerce dans des services différents, mais à un poste de même niveau hiérarchique, acquiert de multiples connaissances, d'où un capital de compétences à valoriser par l'accès à un poste de niveau élevé.

Les responsables des ressources humaines, cherchent à favoriser la mobilité, car elle peut augmenter l'attachement des salariés à leur entreprise. Au moment où le contrat psychologique semble évoluer vers un détachement des cadres par rapport à leur organisation, la mobilité intra-organisationnelle serait un moyen de contribuer au renforcement de leur attachement, notamment pour les cadres jeunes (Thévenet, 1992). Cadin et al. (2003)¹. Elle favorise également la flexibilité de l'organisation, grâce à la polyvalence qu'elle développe, ce qui lui permet de répondre plus rapidement à des variations de ses marchés. La mobilité peut améliorer le moral des employés et les motiver (Wils et .al, 1997).

3.2 Les freins de la motivation

Alors que l'on entend parler de démotivation ou de souffrance au travail, de crise de management, les managers se trouvent souvent dépourvus et mesurent à quel point les techniques et outils classiques du management ne leur permettent plus de faire face aux difficultés rencontrées pour renforcer l'implication des salariés et maintenir des objectifs de performance. Il convient alors de s'interroger sur les leviers possibles, que ce soit pour les cadres dirigeants ou pour l'encadrement de proximité. Le contexte économique ne permet plus la fuite en avant de l'augmentation des salaires et des primes qui de toute façon, même en période faste, ne suffisait plus à motiver les salariés (elle peut être un élément temporaire de motivation.). On constate que toutes les stratégies de motivation échouent si elles ne permettent pas à l'individu de donner du sens à son travail et de valoriser son « estime de soi »².

¹ROGER Alain, VENTOLINI Séverine, « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », Université Jean-Moulin, Lyon 3, Centre de recherche de l'IAE, P .1869.

²DIEZ Robert, CARTON Pierre Op.cit, P. 104.

3.2.1 La non-reconnaissance

L'absence d'une mise en valeur des qualités et compétences d'un salarié est très souvent synonyme de démotivation voire de démission. C'est d'ailleurs l'un des reproches les plus fréquemment émis par les salariés. En effet, il existe des managers qui ne remercient et ne félicitent jamais leurs collaborateurs, d'autres qui ne prennent pas le temps de dire bonjour et certains ne délivrent aucun feed-back à leurs collaborateurs.

Comme le définit Jean-Pierre Brun¹, la reconnaissance est devenue une demande quasi-unanime chez les salariés et une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaire, de statut, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime lui être dus.

La reconnaissance des efforts des salariés, se décline à travers quatre dimensions principales :

- **Reconnaître la personne :** La reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé, c'est-à-dire, elle s'adresse à monsieur ou madame (x), et non au responsable marketing, elle est exprimée en termes de relation : saluer les collègues, consulter les salariés avant de prendre des décisions, les tenir au courant de l'évolution de l'entreprise. En résumé, c'est tout ce qui respecte le salarié comme une personne importante dans l'organisation.
- **Reconnaître les résultats :** La reconnaissance des résultats porte principalement sur le produit final et est considérée comme une récompense. Ici, les modes de reconnaissance sont plus concrets et plus directs (le salaire, la prime...) ou bien plus symboliques (un courrier personnalisé envoyé pour souligner que l'objectif a été atteint,...).
- **Reconnaître l'effort :** Dans la perspective subjective, les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats ne suivent.

Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. Elle se traduit par des remerciements pour les efforts accomplis.

¹BRUN J-P, « La reconnaissance au travail », Sciences humaines, 30 mars 2010.

- **Reconnaître les compétences** : Cette reconnaissance s'intéresse à la manière d'exécuter le travail, aux responsabilités individuelles, au souci porté à autrui... etc.

La non-reconnaissance des efforts fournis par les collaborateurs au sein de l'organisation par leur supérieur hiérarchique, démotive ces derniers. Ce qui conduit souvent à des démissions.

3.2.2 La mauvaise ambiance de travail

Considérée comme facteur de démotivation des salariés, l'ambiance de travail est un élément important dans la performance des salariés. En effet, personne n'apprécie de travailler dans un climat de pression et de stress. Parmi les facteurs responsables, on compte :

- Un rythme de travail trop important ;
- Difficulté de faire un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- Une mauvaise communication...

Cependant, une mauvaise ambiance peut être source de nombreux problèmes qui peuvent coûter cher à l'entreprise (absentéisme, baisse de la créativité, image de marque atteinte, baisse de la performance, turnover élevé). C'est donc essentiel d'installer un climat de bien-être au sein des organisations. En effet, en instaurant une bonne ambiance de travail, les salariés vont s'impliquer davantage.

3.2.3 L'absence d'un plan de gestion de carrière

L'absence d'une planification de carrière, peut être un frein pour établir des objectifs précis à long terme pour un employé, afin qu'il puisse travailler de façon proactive. De ce fait, avec l'absence de plan de carrière clair, le collaborateur sera confronté à un sentiment d'incertitude quant à son avenir¹. Tout ça, va engendrer la démotivation des salariés au sein de l'entreprise, ce qui va les conduire à vouloir changer d'organisme.

3.2.4 L'absence d'une communication

Le manque de communication dans l'entreprise, qu'elle soit ascendante, descendante ou horizontale, conduit à des conclusions qui affectent tout le monde, des dirigeants jusqu'aux employés :

- L'augmentation du niveau de stress ;
- Un impact négatif sur la culture de l'entreprise ;

¹GONZALEZ Christophe, « Démarche QSE et motivation au travail » Editions Afnor, 2015, P .11-12.

- Progression de carrière plus lente ;
- Les conflits interminables entre les managers et les employés...

Cependant, l'énergie et les efforts que vous consacrez à la communication font partie des choses les plus importantes que vous puissiez faire en tant que dirigeant. En effet, la communication est le fil conducteur qui, lorsqu'elle est correctement réalisée, permet de rassembler chaque individu, équipe, projet et division. Cela crée un alignement, apporte de la clarté, forge des relations, établit la confiance, inspire l'action et suscite l'engagement.

3.2.5 L'inégalité salariale entre homme et femme

L'inégalité salariale est un problème universel. Depuis l'arrivée de la femme dans la vie active, elles ont généralement été moins payées que la femme masculine. Ce fait est fondé sur l'hypothèse que les femmes n'ont pas besoin de gagner un salaire plus important puisque leur mari était le soutien de famille, autrement dit, le salaire de la femme est seulement un complément. Cette inégalité crée un cercle vicieux d'emploi faiblement rémunéré, donc une femme démotivée¹.

3.2.6 Une rémunération inférieure aux responsabilités

Le principe « à travail égal, salaire égal », s'applique aux salariés qui exercent les mêmes tâches, et avec les mêmes responsabilités. Cependant, il est amené à rémunérer les uns et les autres de la même façon. Dans le cas où il y aurait un écart de rémunérations entre les salariés effectuant le même travail, le responsable sera exposé à des problèmes de discrimination. Les individus concernés seront ainsi confrontés à des conflits, ce qui les démotivera tôt ou tard.

La démotivation peut résulter autant de conditions professionnelles que personnelles. Dans le premier cas, il est possible pour l'entreprise d'agir pour inverser la tendance. En revanche, dans le second cas de figure où ces raisons sont personnelles, il est difficile de mettre en place une méthode efficace. En effet, que ce soit pour des raisons de santé, de dépression, de situation personnelle, la démotivation d'un employé ne peut pas être prise en charge par l'entreprise. Il reste au manager de faire son possible pour être disponible et compréhensif pour épauler au mieux son collaborateur, voire de le faire accompagner par un coach professionnel².

¹OELZ Martin et al, « Guide d'introduction à l'inégalité de rémunération », L'organisation internationale de travail, Genève, 2013, P. 3-4.

²MUCHA Laura, op.cit, P.27.

Il y a bien d'autres freins de la motivation, qu'ils soient liés à l'entreprise, tels l'organisation du travail anarchique, ou même la lenteur de réponses aux problèmes rencontrés...etc. Ou bien liés aux individus, tel le mauvais équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, les conflits entre collègues...

3.3 Les conséquences de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise

La démotivation fait parler d'elle, aussi bien du côté des salariés que des entreprises. Il s'agit d'un état passager ou permanent qui fait que les professionnels ont une faible volonté d'accomplir leurs missions de travail quotidiennes. Lorsqu'elle est très étendue, elle peut mettre l'entreprise en difficulté.

Voici quelques conséquences de la démotivation au travail :

- Un désengagement des collaborateurs ;
- Des relations de travail fragilisées : un collaborateur démotivé sera moins engagé dans le travail en groupe ;
- Une hausse de l'absentéisme ;
- Un turnover élevé : les salariés démotivés, ont tendance à aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs ;
- Les départs prématurés...

Conclusion

La motivation, la satisfaction et l'implication des salariés concernent toutes les entreprises et sont des notions très relatives puisqu'elles dépendent de multiples facteurs et sont spécifiques à chaque individu ; cela explique qu'il n'existe pas de recette miracle dans ces domaines. D'ailleurs, aucune théorie ne peut prétendre à synthétiser à elle seule toutes les dimensions du processus motivationnel, mais chacune l'éclaire en partie. En effet, il est souvent nécessaire de mettre en place plusieurs éléments pour augmenter la motivation, il s'agit donc de mettre en place une politique globale de motivation. Néanmoins, même si certains des besoins des salariés sont moins ou pas satisfaits, ils peuvent tout de même être motivés et éprouver du plaisir au travail. Le processus de motivation est donc un phénomène complexe, difficile à aborder pour les entreprises, car tout élément moteur de motivation peut aussi être moteur de démotivation ou d'une motivation nulle.

La motivation et satisfaction, diffèrent d'un individu à un autre selon sa personnalité et ses objectifs, et surtout, ses valeurs. Toutefois, chacun à un ensemble d'éléments qu'il valorise. A cet effet, c'est à l'entreprise d'essayer de trouver un terrain d'entente, un juste milieu entre ses pratiques, besoins et les aspirations des personnes, qui s'avèrent, d'une influence sur les individus et sur leur développement personnel, qui sont relatifs au rendement, satisfaction et motivation des individus.

Toutefois, on ne peut omettre l'existence d'un ensemble d'éléments auxquels tous les salariés sont sensibles, à savoir, la sécurité, l'hygiène, l'ambiance, climat de travail, la rémunération, l'estime ainsi que la reconnaissance.

La réussite de toute entreprise, dépend avant tout, des contributions optimales de ses collaborateurs. L'utilisation d'outils de motivation permet de rendre le personnel plus performant, et plus impliqué. Et afin de les motiver, il est nécessaire de connaître leurs besoins.

Chapitre III

La politique motivationnelle de l'E-I à travers ses pratiques de gestion des carrières

Introduction

Tout au long des deux chapitres précédents, nous nous sommes penchés sur la gestion des ressources humaines, plus particulièrement, sur le point de la gestion des carrières dans les entreprises ainsi que la motivation du personnel.

La ressource humaine occupe une place primordiale au sein des entreprises et elle est considérée comme étant le facteur majeur qui lui permet de se démarquer de ses concurrents, pour cela la gestion des carrières est une clé pour conserver un effectif compétent et motivé afin d'atteindre les objectifs tracés.

Après avoir présenté le cadre théorique et avoir cerné les notions relatives à la gestion des carrières, nous allons procéder dans ce chapitre à la présentation du cadre pratique de cette thématique pour pouvoir recueillir le maximum d'informations pour enrichir notre étude.

Nous abordons la question d'influence de la gestion des carrières sur la satisfaction et motivation du personnel à travers l'analyse des pratiques de cette dernière au sein de l'entreprise nationale des industries électrotechniques (Electro-Industries), sise à Azazga, wilaya de Tizi-Ouzou, en l'occurrence, il s'agit, entre autre, de s'interroger sur la nature de la relation qui lie ces trois concepts.

L'entreprise nationale des industries électrotechniques (Electro-Industries), fait partie des entreprises soucieuses de la gestion des carrières de son personnel, toute catégorie confondue. L'entreprise a mis en place une application pour faciliter ses pratiques. Elle n'est pas au point, certes, mais elle sert toujours à rendre ses tâches plus souples.

Afin de mieux organiser le travail de recherche nous avons constaté qu'il est nécessaire de diviser le chapitre en trois sections.

Toutefois, nous allons commencer par la présentation de la méthodologie que nous avons adopté pour réaliser notre stage, puis nous présentons l'entreprise dans sa globalité et enfin, nous faisons un état des lieux de la gestion des carrières ainsi que l'ensemble des lois relatives à cette dernière, figurant dans les conventions collectives et règlements internes de l'Electro-Industries.

Section 01 : La démarche méthodologique du cas empirique

Cette section sera consacrée d'abord, à exposer le cadre méthodologique et la préambule de notre étude qui est fondée sur une problématique rendant possible une méthodologie spécifique. Ensuite, nous allons faire une présentation des caractéristiques générales de la société Electro-Industries d'Azazga. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur l'histoire de son activité, ses objectifs, son patrimoine et ses réalisations, ainsi qu'un aperçu du service de la Direction des Ressources Humaines.

1.1 Le déroulement de la démarche

Notre démarche consiste à mener dans un premier lieu, une investigation qui envisage une collecte d'informations utiles pour le déroulement de cette dernière. Ensuite on fera l'étude de la gestion des carrières sur la satisfaction et la motivation du personnel pratiquée par l'Electro-Industries, afin de comprendre son importance pour le personnel de l'entreprise. Cette démarche a été faite dans l'une des unités de l'entreprise qui est l'unité « transformateurs (U.T.R) ».

Notre investigation a été réalisée pendant le mois de Mai¹ 2022, à l'aide de trois techniques :

- La lecture et le dépouillement de la documentation qui se rapproche du sujet². Cette démarche nous a permis de dégager des thèmes de référence qui serviront à l'énoncé des hypothèses de travail ;
- La discussion avec la Directrice des Ressources Humaines, afin d'avoir le maximum d'informations concernant la gestion des carrières et les éléments de motivations ;
- L'étude de l'évolution de carrière de certains salariés avec la responsable du personnel de l'unité transformateurs (U.T.R).

La collecte d'informations était menée librement, et dans des conditions favorables. Les questions posées à la DRH et à la responsable du personnel de l'unité, étaient centrées sur le thème étudié.

¹Nous avons commencé l'investigation le 10 Mai 2022 et nous l'avons achevé le 11 Juillet 2022.

²A ce propos, nous avons consulté principalement les documents portant sur la gestion des ressources humaines et des carrières. Documents lues auprès du service des ressources humaines de l'unité transformateur, Mai et Juillet 2022.

1.2 Présentation de l'entreprise

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et moteurs électriques monophasés et triphasés. (Annexe 1)

1.2.1 Création de l'Electro-Industries

L'entreprise nationale ELECTRO-INDUSTRIES, est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique SONELEC, qui a été l'une des plus importantes entreprises du pays, qui possède plusieurs unités de production réparties à travers le territoire national. L'entreprise a été créée en 1969, celle-ci a existé jusqu'à la restructuration des secteurs industriels en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes composées d'unités commerciales et de production en 1983 (exemple l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ENIEM). La restructuration est due à des problèmes de gestion due à sa taille, comme toutes les grandes sociétés qui sont apparues pendant les années 70 avec la politique industrielle menée en Algérie, qui donne naissance à l'entreprise mère l'ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechnique) en 1983.

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence, SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL. Le partenaire allemand SIEMENS a contribué à l'organisation de cette entreprise en formant son personnel.

L'ENEL a deux secteurs de production essentiels :

- Le secteur des transformateurs qui a débuté dans la même année de sa création c'est-à-dire en 1985 ;
- Le secteur des moteurs alternateurs qui a entamé la production l'année d'après.

L'ELECTRO INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 35 hectares, située sur la route nationale N°12, distante de 30 Km du chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et de 8 Km du chef lieu de la Daïra d'Azazga.

C'est une société par action au capital de 4 753 000 000 Da. Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1998, après la scission de l'Entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques).

Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, groupes électrogènes et transformateurs de distribution.

1.2.2 Les activités de l'Electro-Industries

Les produits fabriqués par Electro-Industries sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle de l'Electro-Industries est écoulée sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1.8 Milliards de Dinars.

La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Les ventes de moteurs représentent environ 30% de la capacité de production. Il est à signaler que l'entreprise est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'entreprise emploie un effectif de 852 travailleurs dont 26% de cadres, 28% de maîtrises et 46% d'exécution.

En matière de qualité, l'E-I, dispose de ses propres laboratoires d'essais et de mesures, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, ils utilisent 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

Elle assure la commercialisation et les services après-vente des produits qu'elle fabrique, afin d'élargir son champ d'activité et assurer la fidélisation de ses clients.

En matière de transformateurs, le principal marché de l'E-I est SONELGAZ, en plus de divers clients qui activent dans le secteur de l'électricité.

1.2.3 La politique qualité

L'amélioration continue de la qualité des produits est un des principaux piliers de la politique qualité de l'entreprise E-I.

Sa stratégie qualité est soucieuse de la satisfaction permanente de ses clients et face aux nouveaux enjeux économiques liés à la concurrence, l'Electro-Industries s'engage à se développer d'avantage afin d'atteindre de nouveaux objectifs, à savoir:

- L'investissement par l'optimisation, la modernisation, le renouvellement et la mise à niveau des équipements de l'outil de production ;
- Le développement des partenariats ;
- L'extension de la gamme de produits ;
- L'élargissement du marché vers l'exportation ;
- La dynamisation des activités commerciales et marketing en tenant compte des principales contraintes du marché actuel ;

- L'engagement dans une démarche d'accréditation de ses laboratoires d'essais par ALGERAC selon la Norme Internationale ISO/CEI 17025 ;
- La mise en place d'un système de management intégrant la qualité, l'environnement, la santé et sécurité au travail.

Elle s'engage aussi à :

- Satisfaire les exigences légales et réglementaires ainsi que les exigences auxquelles elle s'est souscrit ;
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité et ses performances ;
- Améliorer les compétences du personnel par des formations ;
- Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et l'atteinte à la santé ;
- Prévenir la pollution pour préserver l'environnement ;
- Améliorer la gestion des déchets par la réduction et le tri.

Cette politique, est revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut être réussie qu'avec la participation, l'adhésion et l'engagement de tout l'encadrement ainsi que l'ensemble des travailleurs.

1.2.4 Les missions et objectifs des différentes directions

Les missions et les objectifs des différentes directions peuvent se résumer comme suit :

- **La direction des ressources humaines (DRHO)**

La direction des ressources humaines est chargée de :

- Définir et mettre en œuvre la politique d'emploi de recrutement et de la formation ;
- Veiller à l'application de la réglementation en vigueur en matière de relation de travail ;
- Mettre en œuvre et veiller à l'application de la convention collective des procédures et respect du règlement intérieur de l'entreprise ;
- Assurer la mise en place et le fonctionnement des différentes commissions spécialisée en matière du personnel ;

- Assurer le suivi du contrôle, l'analyse et la consolidation des prévisions en matière de ressources humaines de l'entreprise ;
- Tenir à jour les dossiers relatifs à la gestion du personnel ainsi que leurs carrières ;
- Elaborer la paie et les déclarations sociales et fiscales ;
- Assurer la définition, la mise en œuvre et le suivi des plans de besoins de l'entreprise ;
- Elaborer des rapports périodiques, ainsi qu'un bilan annuel d'activité ;
- Elaborer et mettre en œuvre les mesures de prévention prévues par la législation et la réglementation en vigueur en matière de sécurité en milieu de travail ;
- Définir la politique des salaires ;
- Assurer l'application des règles et procédures ;
- Superviser l'élaboration des tableaux de bord consolidant l'activité des ressources humaines et faisant ressortir les principaux agrégats de gestion (absentéismes rotation du personnel statistique des effectifs).

Et parmi les objectifs de cette direction :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents du paie, et de traitement des réclamations ;
- Veiller à l'établissement de la paie de personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel et des cadres de l'électro industrie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Assurer, suivi et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH.

• **La direction des finances et comptabilité (DFC)**

Son principal objectif est de coordonner et superviser les activités des différents départements et des services comptables et financier. Ses tâches principales consistent en :

- Optimisation des ressources financières pour l'atteinte des objectifs ;
- Vérification et contrôle de tous les états de dépense et recette ;
- Participation à l'élaboration du budget et du plan de financement prévisionnel ;

- Vérifie et approuve les déclarations d'ordre fiscal et social ;
- Approuve les écritures d'inventaire relatives à l'investissement et au bilan de fin d'exercice ;
- Aide à l'élaboration du budget annuel de trésorerie et du plan de financement ;
- Elabore tous les documents de trésorerie dans les délais ;
- Participe à l'élaboration du dossier court et prix de revient ;
- Participer à la prise de décision sur demande de la direction générale ;
- Pilotage des opérations d'inventaire de fin d'année ;
- Veille au respect de la réglementation et des procédures en vigueur en matière de trésorerie.

- **La direction d'approvisionnements (DAP)**

Son objectif est de veiller au bon état de marchandise lors de dédouanement à l'import comme à l'export. Parmi ses missions :

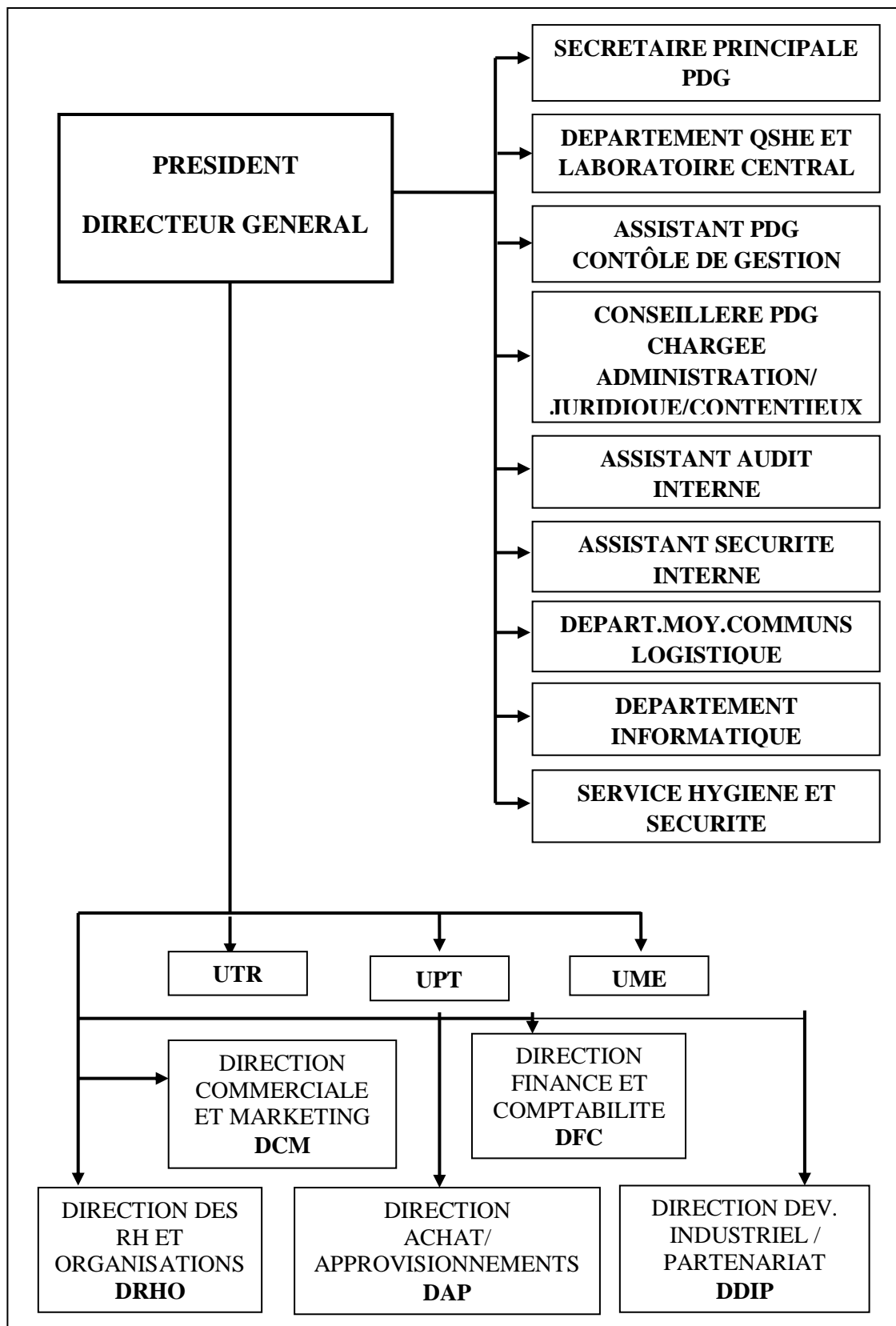
- Récupérer l'avis d'expédition et procéder à l'ouverture de dossier transit ;
- Règlement de la compagnie maritime ;
- Opération de vue acquise et déclenchement de l'expertise en cas de nécessité ;
- Liquidation sur réserve;
- Règlement des droits de taxe.

- **La direction techno-commerciale (DTC)**

Elle assure le développement technique des activités de l'entreprise par la mise en place de nouveaux moyens de production, elle veille au bon fonctionnement des systèmes de management de la qualité de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, comme elle prospect les marchés pour l'écoulement des produits de l'entreprise.

L'ensemble de ces directions est représenté à travers l'organigramme qui suit dans la figure N°18 et l'annexe 2.

Figure 18 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise.

1.2.5 Les acteurs de l'EI

Comme chaque entreprise, on retrouve très souvent deux types intervenants, à savoir :

- **Les acteurs internes**

Ce sont les salariés de l'entreprise qui fournissent la main d'œuvre nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Répartition des effectifs par unités et par CSP

Unité	C.S.P	Effectif inscrit	Dont				
			CDI	CDD	CTA	Inactif	Femme
UTR	Cadres	35	35	0	0	1	8
	Maîtrise	191	191	0	0	3	3
	Exécution	77	65	1	11	1	2
	Total	303	291	1	11	5	13
UPT	Cadres	43	43	0	0	1	6
	Maîtrise	36	36	0	0	0	1
	Exécution	19	19	0	0	0	0
	Total	98	98	0	0	1	7
DG	Cadres	98	97	1	0	5	40
	Maîtrise	45	45	0	0	2	14
	Exécution	76	76	0	0	0	6
	Total	219	218	1	0	7	60
UME	Cadres	42	42	0	0	1	13
	Maîtrise	131	131	0	0	2	3
	Exécution	59	55	3	1	0	6
	Total	232	228	3	1	3	22
Total	Cadres	218	218	1	0	8	67
	Maîtrise	403	403	0	0	7	21
	Exécution	231	215	4	12	1	14
Total Général		852	835	5	12	16	102

Source : Service statistique de l'entreprise.

- **Les acteurs externes**

- **Les clients** : Les clients potentiels de l'entreprise sont :

- SONELGAZ, KEHRIF et leurs filiales ;
- POVAL (EPE, SPA production et commercialisation de pompes, vannes, matériel de voierie, accessoires de tuyauterie et pièces brutes de fonderie) ;
- ERIAD (entreprise des industries alimentaires céréalières et dérivées) ;
- ENMTP (entreprise nationale des matériels de travaux publics).

- **Les fournisseurs** : Ils ont classés en deux catégories :

- ❖ **Les fournisseurs nationaux**

- SIDER (EPE du secteur de la sidérurgie) ;
- NAFTAL (entreprise pétrolière spécialisée dans la distribution des produits pétroliers) ;

- ❖ **Les fournisseurs étrangers** :

- SOFILEC (Société par actions simplifiée, fournisseur de composants électriques en France) ;
- PROCELIS (Société de produits cellulose isolants, France) ;
- ASE METAL (SARL commerce de gros de minerais et métaux, Paris) ;
- MATELEC (Groupe de société de fabrication de transformateurs de moyenne puissance).

1.3 Composition du complexe de l'Electro-Industries : présentation des unités

L'Electro-industries est composée de trois (03) unités ; toutes situées sur un même site :

- Unité de fabrication des transformateurs de distribution (moyen tension, basse tension);
- Unité de fabrication de moteurs électrique, alternateurs, et montage des groupes électrogènes ;
- Unité prestation technique, essentiellement pour deux unités citées et sous-traitance externe.

1.3.1 Unité transformateurs (U.T.R)

Elle est dotée d'une capacité de production de 4.000 à 5.000 Transformateurs /An (le nombre est en fonction de la puissance).

- La puissance des transformateurs va de 50 KVA jusqu'à 2000 KVA ;
- La tension usuelle en MT est de 5,5-10 et 30 KV ;
- La tension usuelle en BT est de 400 V.

- **Moyens matériels**

L'unité Transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis. Les Transformateurs sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les Entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité. Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Travaux de chaudronnerie ;
- Usinage mécanique ;
- Traitement de surface ;
- Bobinage BT/MT et isolation électrique ;
- Découpage de tôle magnétique ;
- Essais électriques en BT et MT.

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes en tous points aux recommandations de la norme CEI 60076. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total (hermétique) avec bornes embrochables ou en porcelaine.

Les transformateurs de leur gamme sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral et isolant (huile) régi par la norme EN CEI 60 296 à refroidissement de type ONAN (Où Natural Air Natural).

1.3.2 Unité moteurs électriques (U.M.E)

La capacité de production annuelle est de 50 000 Moteurs de 0,25 à 400 KW.

- **Moyens matériels**

L'unité « moteurs électriques » est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis. Pour la fabrication des moteurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- Usinage mécanique de précision ;
- Découpage de tôle magnétique ;
- Coulée sous pression d'aluminium ;
- Bobinage et isolation ;
- Traitement de surface ;
- Essais électriques.

Les Moteurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du Donneur de Licence des Années 1980 (SIEMENS) et sont conformes aux normes CEI 60034, CEI 60072, VDE 0530.

Le niveau de qualité des moteurs a été prouvé par les clients nationaux et les clients étrangers lors des opérations d'exportation en vers l'Ex URSS, la France, le Maroc.

1.3.3 Unité prestations techniques (U.P.T)

Cette unité dispose de moyens humains et matériels pour la prise en charge de :

- La maintenance des équipements des deux unités de production UME et UTR ;
- L'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide ;
- L'entretien des bâtiments et VRD de toute l'entreprise ;
- L'étude et la réalisation des outillages, dispositifs, moules et diverses pièces mécaniques ;
- La vérification des équipements de mesure et d'essais.

Elle est aussi dotée d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des transformateurs et moteurs avec une possibilité d'effectuer des essais pour d'autres clients.

• Références en sous-traitance

Ça concerne les éléments suivants :

- Outillage de découpage pour les unités transformateurs et moteurs ;
- Moule pour coulée sous pression d'aluminium ;
- Outillage de découpage pour des clients externes ;
- Réalisation de pièces en alliage d'aluminium ;
- Vérification des appareils de mesure mécaniques et électriques ;
- Traitement thermique ;
- Travaux d'usinage ;
- Sous-traitance d'essais physico-chimiques.

Section 02 : La politique de motivation

Tout au long de cette section, nous allons d'abord expliquer le fonctionnement de la gestion des carrières ainsi que ces outils. Ensuite, nous allons exposer l'ensemble des politiques motivationnelles des salariés au sein de l'Electro-Industries.

2.1 Le fonctionnement de la gestion des carrières

A travers ce point, nous allons essayer de traduire un ensemble de document relatif à l'application de la gestion des carrières au sein de l'entreprise Electro-Industries, qu'on a pu obtenir du service des ressources humaines de l'unité transformateur.

2.1.1 Les pratiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale Electro-Industrie, se base sur un certain nombre d'outils :

2.1.1.1 Le recrutement

Le recrutement est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne ayant sollicité un emploi. Au sein de l'entreprise Electro-Industrie, ce dernier doit-être effectué dans le strict respect du cadre législatif et réglementaire, il a pour objet de pourvoir à une vacance de postes ou à une création d'emploi.

Tout recrutement doit obligatoirement s'inscrire dans le cadre du programme prévisionnel annuel ou pluriannuel de recrutement et de formation de l'entreprise, à l'exception des recrutements opérés pour des durées déterminées dans les cas prévus par la législation du travail.

L'âge de recrutement est fixé au minimum à 16 ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.

Les emplois vacants ou nouvellement créés sont pourvus en priorité par voie interne par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises pour l'occupation du poste. A compétences et qualifications équivalentes à la priorité au recrutement est accordée aux catégories protégées par la législation.

La procédure de recrutement détermine les modes de sélection et tests à mettre en œuvre. Cette procédure doit garantir l'accès égal à la capacité égale de tous à l'emploi,

et la sélection des éléments les plus compétents. L'E-I, détermine les conditions d'accès aux différents postes de chaque filière : âge requis, qualifications requises et les expériences nécessaires.

Le recrutement d'un candidat à un poste de travail est subordonné à :

- L'appréciation globale résultant de ses titres et diplômes ;
- Ses références professionnelles ;
- L'appréciation des capacités et potentialités professionnelles obtenue à la suite d'une épreuve de sélection ;

L'appréciation des aptitudes physiologiques et psychologiques résultant de la visite médicale d'embauche.

Tout recrutement donne lieu à l'établissement d'un contrat de travail à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI). Ce contrat dit-être signé par les deux parties et remis au travailleur au plus tard à sa date d'effet.

L'Electro-Industrie, dispose de deux types de recrutements :

- **Le recrutement interne**

Le recrutement à l'interne peut être effectué par :

- Un mouvement du personnel au sein de l'unité ;
- Une mutation inter-unité ou inter-direction ;
- Une affectation d'un agent en fin de formation.

L'entreprise va procéder à l'affichage à l'intérieur de l'organisation, et ce pendant cinq jours. Les candidats intéressés par cette offre vont faire une demande de mutation. Ensuite, le service de formation va procéder au tri des demandes et sélectionner les profils qui les intéressent.

Ils vont recueillir le candidat retenu pour un test de sélection écrit ou oral. Ensuite, une décision de recrutement sera établit.

La mise en formation est obligatoire pour le candidat choisit afin d'assimiler les tâches de son nouveau poste. Le candidat formé sera soumis à une période d'essai règlementaire.

Pour ce qui est des candidats non retenus, ils seront notifiés par écrit du motif du rejet de leur demande.

En fonction du profil du salarié a recruté et de l'exigence du poste, le recrutement inter se traduit par :

- Un déplacement horizontal, en changeant de poste sans changement de qualification ;
- Un déplacement vertical, en accordant au salarié une promotion vers un poste de qualification supérieur ;
- Une mise en formation d'un salarié en vue d'occuper un poste de qualification supérieur au poste initial ;
- Une affectation d'un salarié ayant bénéficié d'une formation répondant au profil demandé.

Afin que le recrutement interne soit fait, l'entreprise évalue le salarié, et ce, par rapport à un ensemble de conditions :

- A l'appréciation globale résultant des titres et diplômes acquis ;
- A l'appréciation des capacités et potentialités professionnelles obtenues à la suite d'épreuve de sélection ;
- A l'appréciation des aptitudes physiologiques et psychologiques résultant de la visite médicale d'embauche ;
- A l'âge de recrutement au sein de l'E-I, qui est fixé au minimum 16ans comme nous l'avons cité auparavant ;
- Aux références professionnelles ;

Dans le cas où il n'y'aura aucun candidat interne correspondant au poste, l'entreprise fera appelle à un recrutement externe.

• **Le recrutement externe**

Le recrutement à l'externe se fait à l'aide du bureau de main d'œuvre d'abord, ensuite en publiant les annonces des offres de travail sur le site de l'entreprise, sur les journaux, sur les réseaux sociaux et même sur les sites de recrutement nationaux (Emplotic, OptionCarrière...). L'entreprise peut également faire appel aux jeunes stagiaires.

L'offre de poste demandé doit préciser :

- La dénomination du poste ;
- Les caractéristiques essentielles ;
- Les profils de candidat ;
- Les délais du pourvoi ;
- Les effectifs à recruter.

Le candidat choisit après étude de son dossier, sera soumis à un entretien d'embauche (Annexe 3), et une fois accepté, ce dernier passe par une période d'essai

qui sera évaluer (Annexe 4), et qui pourra être renouvelable avant d'être soit confirmé au poste officiellement avec un contrat à durée déterminé.

Le contrat temporaire à une période de six mois (cette période varie selon les besoins) renouvelable à la fin de cette durée¹.

Le contrat de travail doit contenir notamment :

- La nature et la durée du contrat ;
- La date d'effet ;
- Le poste (la fonction) et le lieu d'affectation du travailleur, ainsi que toutes précisions sur la mobilité éventuelle par affectation successives et/ou par la mobilité nécessaire à l'accomplissement des tâches et missions confiées.
- La classification ;
- A forme de rémunération du travail et toutes indications précises relatives au barème applicable en cas de rémunération spécifiques au cachet, à la tâche ou toute autre forme salariale ;
- Le salaire fixe, les autres éléments de rémunération et tous autres avantages, les conditions de l'octroi des indemnités et primes et les cas de suspension ou de suppression de celles-ci ;
- La durée de la période d'essai ;
- Les tâches et missions essentielles qui seront confiées au travailleurs, le contrat ou l'une de ses annexes précisera la polyvalence ou toute situation où les tâches peuvent être élargies ou diversifiées ;

La durée de travail et les variations prévisibles et susceptibles d'intervenir en fonction des conjonctures du marché et de la situation de l'entreprise.

2.1.1.2 La formation

Selon l'article 57 des relations de travail en Algérie : « Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier²».

¹Le code de travail algérien, Chapitre II : Conditions et modalités de recrutement, 2001-2002.

²Relation de travail, Chapitre 5 « Formation et promotion en cours d'emploi », Loi N°90-11 du 21 avril 1990 modifiée, Algérie.

Le service emploi et formation veille à satisfaire les besoins en personnel qualifié et à l'élaboration et réalisation des plans de formation. Parmi les tâches principales de ce service on trouve :

- La rédaction des offres d'emplois ;
- L'analyse les demandes d'emplois ;
- La représentation de l'entreprise auprès du bureau de conciliation ;
- La coordination et la supervision des activités ;
- Constitution des doléances des travailleurs ;
- Convocation réception des candidats, ainsi que la conduite des entretiens de sélection et l'évaluation de leurs aptitudes ;
- Identification des besoins de formation, ainsi que l'élaboration d'un plan de formation ;
- L'évaluation des actions de formations, promotions, mutations, redéploiements ;
- Evaluer les organismes de formation ;
- Assurer le suivi de compétences du personnel.

Les principaux objectifs visés par la formation sont :

- L'acquisition et le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise ;
- L'adaptation des salariés aux postes adéquats ainsi qu'aux changements liés au travail (changements organisationnels, nouvelles technologies, évolution des métiers, nouveaux emplois...).
- L'améliorer du statut des salariés par les promotions, et leurs permettre d'accéder à des niveaux supérieurs de qualification;
- La favorisation de l'insertion ou réinsertion professionnelle ;

La formation, est réservée aux travailleurs liés à l'entreprise par un CDI, est développée par l'employeur pour élever le niveau de qualification du personnel, pour recycler et perfectionner en permanence les travailleurs appelés à acquérir toutes nouvelles connaissances et savoir-faire susceptible de leur permettre de maîtriser toujours mieux l'exercice de leur fonction.

L'entreprise encourage par ailleurs ses travailleurs à acquérir par leurs propres moyens propres des connaissances supplémentaires présentant un intérêt en rapport avec ses activités.

Un plan de formation est établi annuellement sur la base des recommandations inscrites sur les fiches d'évaluation des travailleurs en application du système d'appréciation.

Conformément aux dispositions de la législation, le plan de formation qui définit les différentes actions de formation continue, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage, est soumis à l'avis consultatif du Comité de participation.

Les conditions d'accès aux actions de formation, les obligations du travailleur pendant la durée de formation ainsi que la sanction à l'issue de la formation sont définies par des procédures et le cas échéant per le contrat de formation de durée supérieure ou égale à deux (02) mois.

La durée d'engagement contractuelle de fidélité est calculée à raison de deux fois la durée de la période de formation ; elle ne peut toutefois être inférieure à une année pour toute formation comprise entre deux mois et cinq mois et à deux ans pour les formations de durée supérieure à cinq (05) mois.

L'inscription d'un travailleur à une formation ou à un perfectionnement est fondée sur les critères de sélection suivants :

- Appréciation accumulées en cours de carrière, sur les performances et les résultats ;
- Avis de la hiérarchie ;
- Réussite aux examens et concours d'accès ;
- Niveau requis et capacités à suivre la formation prévue.

Lorsque à l'initiative de l'entreprise, le travailleur est appelé à suivre une formation professionnelle en Algérie, il perçoit mensuellement et pendant toute la durée de la formation une indemnité totalisant :

- Un montant équivalent au salaire de base correspondant au classement du dernier poste occupé ;
- Le montant de l'indemnité est lié à son ancienneté et expérience professionnelle (IAEP) ;
- Les prestations sociales.

Il bénéficie, en outre, de la prise en charge de son hébergement et de son transport dans les conditions définies par le contrat et/ou la convention collective de formation.

Parmi les objectifs de la formation au sein de l'E-I :

- Elever les niveaux de qualification du personnel ;
- Perfectionner et améliorer le mode de travail dans l'entreprise ;

- Acquérir des nouvelles connaissances ;
- Maitriser l'exercice de la fonction ;

2.1.1.3 La mutation

Une demande de mutation prévient de l'employé lui-même, elle ne devient effective qu'après l'avis des structures et de la direction. (Annexe 5).

En cas de changement de poste de travail pour quelconque motif et que le changement intervient à titre provisoire ou définitif, le travailleur perçoit la rémunération afférente à son nouveau poste de travail.

Le travailleur qui fait l'objet d'une mutation pour nécessité de service, en lieu d'activité de l'entreprise, sur un poste de travail correspondant à sa qualification, est tenu de l'accepter. Le contrat individuel de travail précise les conditions de la mutation entraînant un changement durable de lieu de travail.

Le travailleur muté pour nécessité de service et dont la mutation entraîne un changement de résidence, bénéficie d'une prise en charge de son déménagement. Si l'agent ne dispose pas de résidence dans son nouveau lieu d'affectation, l'entreprise prend en charge son hébergement (mise à disposition d'une habitation propriété de l'entreprise ou location d'une habitation de fonction).

2.1.1.4 La réintégration

A la fin de la mise en disponibilité, ou congé, ou toute sorte de suspension de travail, l'intéressé doit formuler une demande de réintégration au moins de trente jours avant la fin de la période prévue dressée au responsable de l'unité exprimant son intention de reprendre son travail à la date de reprise prévue.

2.1.1.5 L'intérim ou remplacement provisoire

L'intérim est une action par laquelle l'employeur désigne un agent pour occuper temporairement un poste de travail égal ou supérieur à celui qu'il occupe, en bénéficiant des primes et des indemnités liées au nouveau poste.

Tout travailleur de l'entreprise peut être appelé à assurer le remplacement provisoire d'un autre travailleur momentanément absent ; il peut également être appelé à assurer l'intérim d'un poste de travail désigné par l'employeur. L'intérim, fait l'objet d'une décision écrite. (Annexe 6).

L'intérim concerne indifféremment tout poste qu'il soit de classification supérieure équivalente ou inférieure au poste occupé par l'intéressé.

Toute suppléance d'une durée inférieure à un mois calendaire n'est pas considérée comme période d'intérim.

La durée d'un intérim ne peut excéder douze (12) mois consécutifs, période à l'issue de laquelle l'employeur est tenu de mettre en œuvre une procédure de pourvoi définitif du poste concerné et auquel le travailleur intérimaire peut se porter candidat.

L'intérim assuré par un travailleur pendant une période supérieure à un mois de façon continue, d'un poste supérieur au sein de l'entreprise, ouvre droit à une indemnité de 10% fixée par le régime indemnitaire défini par la présente convention collective.

2.1.1.6 La promotion

La promotion est le passage d'un poste à un poste de classification supérieure devenu vacant ou nouvellement créé. La promotion sanctionne le mérite, l'expérience, les qualifications professionnelles et /ou la connaissance acquise par le travailleur : les titres et diplômes obtenus à l'issue d'une formation initiée ou probablement autorisée par l'entreprise.

C'est une mobilité et/ou un changement d'un poste pour en occuper un autre qui demande plus de qualifications, de compétences et de responsabilités.

La promotion provient de la hiérarchie, elle est suivie par une augmentation de salaire dans la majorité des cas. Cependant, tout travail promu est soumis à une période d'essai au nouveau poste dont les périodes sont comme suit :

- Agents d'exécution : deux (02) mois, peut être prolongée le cas échéant pour une durée d'un (01) mois ;
- Agents de maîtrise : quatre (04) mois, peut être prolongée le cas échéant pour une durée d'un (01) mois ;
- Les cadres : six (06) mois, peut être prolongée le cas échéant pour une durée de trois (03) mois.
- Les cadres supérieurs (affectés à des postes de responsabilités et de haute qualification) : neuf (09) mois, peut être prolongée le cas échéant pour une durée de trois (03) mois.

Cependant, si le travailleur est confirmé dans ses nouvelles fonctions, il reçoit une décision de confirmation au nouveau poste (Annexe 7). Dans le cas inverse, il est réintégré à son poste d'origine ou à un poste de qualification professionnelle équivalente.

La promotion est le passage d'un poste à un autre poste de classification supérieur devenu vacant ou nouvellement créé. La promotion sanctionne le mérite, l'expérience, les qualifications professionnelles et/ou les connaissances acquises par le travailleur, les titres et diplômes obtenus à l'issue d'une formation initiée ou préalablement autorisée par l'entreprise.

La promotion verticale qui se traduit par le passage du travailleur méritant à une catégorie supérieure et subordonné à l'obtention d'une appréciation globale de performance de niveau un (1). Elle est assujettie également à la participation du travailleur à un cycle de formation préparant et/ou à un examen professionnel organisé par les moyens internes ou externes à l'entreprise.

En cas de promotion verticale, le travailleur est soumis à une période d'essai. Dans le cas où les résultats pendant la période d'essai seraient jugés insuffisants, le travailleur est réintégré dans son poste d'origine ou dans un poste de rémunération équivalente.

La promotion verticale se fait sur proposition des supérieurs hiérarchiques après examen du comportement professionnel et disciplinaire du travailleur.

Les travailleurs ayant fait l'objet de sanctions disciplinaires ne peuvent prétendre à la promotion verticale dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Le travailleur promu dans une catégorie professionnelle supérieure est repositionné à l'échelon de cette nouvelle catégorie qui lui procure un salaire de base immédiatement supérieur à celui dont il bénéficiait dans sa catégorie d'origine, à partir de ce repositionnement et si le gain induit s'avèrerait inférieur à la valeur d'un échelon dans sa catégorie d'origine, il bénéficie à compter de la date de sa promotion.

2.1.1.7 L'avancement au mérite

L'avancement d'échelon, c'est le passage horizontal d'un échelon à un autre plus supérieur. L'avancement est lié directement avec l'ancienneté du fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions, et se traduit par une augmentation de salaire sans aucun changement de poste de responsabilité.

L'avancement à l'échelon (ou avancement horizontal) sanctionne la performance et le mérite du travailleur lié à l'entreprise par le CDI, il est matérialisé par une progression du salaire de base dans le même poste de travail.

La valeur de l'échelon, différenciée par catégorie socioprofessionnelle, et est fixée par la grille des salaires définie par la présente convention collective.

Chaque année, après évaluation des performances individuelle de tous les travailleurs (appréciées et notées par les responsables hiérarchiques habilités à cet effet), un avancement horizontal est accordé à une fonction de l'effectif en exercice recensé au 31 décembre de l'année (pour les seuls travailleur en CDI).

L'importance de la fraction de l'effectif éligible à un avancement horizontal au mérite est fixée après examen des résultats économiques et financiers de l'exercice. Le nombre total de bénéficiaires d'échelons ne saurait excéder 25% de l'effectif total des travailleurs en CDI. Toute fois et lorsque le résultat de l'exercice considéré a été négatif, l'effectif éligible à l'avancement ne saurait excéder 5% de l'effectif total.

Le nombre total de travailleurs admis au bénéfice d'échelons au mérite pourra si besoin, être réparti selon les performances éventuellement différenciées par grand collectif sur la base de la mesure de leur performance globale collective. Le nombre admissible tiendra compte aussi de l'importance de l'effectif émargeant dans chaque filière.

2.1.2 Instruments de la gestion des carrières

Nous allons faire la présentation de certains documents relatifs à l'application de la gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale de l'Electro-Industrie, qu'on a pu obtenir du service des ressources humaines de l'unité transformateur.

2.1.2.1 La revue des compétences

La revue des compétences est faite pour chaque salarié, elle contient un ensemble d'informations (annexe 8) :

- Le poste ;
- Les qualifications exigées ;
- Le titulaire du poste ;
- Les qualifications du titulaire : diplôme, formations... ;
- Expériences du titulaire : en entreprise ; et hors entreprise ;
- Besoins en expériences guidées ;
- Besoins en formations.

2.1.2.2 Fiche d'évaluation des performances

Au cours de sa carrière professionnelle, le salarié fait l'objet d'appréciation mensuelle, trimestrielle, et annuelle écrite de ses performances. Les appréciations annuelles sont récapitulatives, elles sont établies au plus tard le 31 mars de chaque année, et elles sont communiquées aux collaborateurs.

La performance de chaque salarié est évaluée par les responsables. La performance est traduite dans une notation consignée sur des formulaires d'évaluation.

Les critères d'évaluation des candidats de la catégorie socioprofessionnelle de l'exécution (Annexe 9) sont comme suit :

- Quantité du travail fourni ;
- Qualité du travail fourni ;
- Respect des consignes d'hygiène et sécurité ;
- Aptitudes physiques ;
- Exécutions des tâches édictées par la hiérarchie avec respect des délais ;
- Entretien des outils et hygiène du poste de travail ;
- Utilisation rationnelle des moyens mis à la disposition
- Assiduité/ponctualité ;
- Comportement rationnel ;
- Formation.

L'appréciation de la hiérarchie sera prise en compte, en mentionnant les forces et les faiblesses du candidat.

Elle doit être signée par le chef d'équipe, le chef d'atelier, le chef de service, le chef de département et le directeur.

2.1.2.3 Fiche d'évaluation des cadres

La fiche d'évaluation des cadres, est un document de l'entreprise qui évalue un cadre. Le supérieur hiérarchique évalue les critères suivants (Annexe 10) :

- Le degré de la réalisation des objectifs assignés au poste occupé ;
- La qualité du travail effectué ;
- La capacité de constituer des équipes de leur fixer les objectifs et de veiller à la réalisation des tâches assignées ;
- Le sens de l'organisation (ordre, méthode) ;
- Esprit d'initiative et sens des responsabilités ;
- Faculté d'adaptation au changement ;
- Capacité d'initiation et formation des collaborateurs ;

2.1.2.4 Formulaire de mutation interne/promotion

Ce formulaire aussi est constitué d'un ensemble de données relatives à la situation globale de l'intéressé, il est réparti en rubriques informatrices, qui sont comme suit (Annexe 11) :

Premièrement, on trouve une rubrique nommée « Situation actuelle », où le nom, prénom, date de recrutement, poste, code de position, catégorie, section ou atelier, service, département, et unités sont mentionnés.

Deuxièmement, une autre rubrique réservée aux informations concernant le poste demandé. Elle est traduite par : l'intitulé du poste, le code de position, la catégorie, la section ou l'atelier, le service, le département et l'unité. L'intéressé doit signer en bas de cette rubrique.

Troisièmement, on trouve un volet portant les avis du S.E.F (service d'emploi et de formation). Ce volet contient l'intitulé du poste vacant, par qui le poste est pourvu, la signature et la date.

Quatrièmement, un volet réservé à l'avis du DGRH.

Cinquièmement, un autre volet est réservé à l'avis de la hiérarchie (chef de section ou atelier, chef de service, chef de département, et le directeur de l'unité), contenant l'avis, le visa, et la date.

Sixièmement, un autre niveau qui est réservé à l'avis de la structure d'accueil (chef de section ou atelier, chef de service, chef de département, et le directeur de l'unité), contenant toujours l'avis, le visa, et la date.

Et enfin, en septième position, on trouve la décision finale de la direction des ressources humaines et de l'organisation, avec la formulation de l'avis, le visa et la date.

2.1.2.5 Fiche de définition

La fiche de définition des postes contient les informations relatives à chaque poste existant au sein de l'entreprise, et contient les tâches suivantes :

- L'autorité hiérarchique ;
- L'autorité hiérarchique directe ;
- Les principaux objectifs du poste ;
- Les tâches principales du poste ;
- Les documents à connaître et à respecter.

2.1.2.6 Fiche de qualification

Chaque fiche de poste, a une fiche de qualification, où la nature des exigences du poste est mentionnée :

- Besoin de qualification préalable ;
- Niveau minimum de formation initiale ;
- Formation spécifique complémentaire ;

- L'expérience générale dans l'entreprise ou dans le domaine ;
- Les aptitudes particulières.

2.1.2.7 Fiche historique

Elle détermine la situation de l'employé avant et après l'embauche, elle est constituée de :

- Date, lieux et l'organisme ou tuteur interne ;
- La formation initiale
- La formation complémentaire ;
- La formation sur site/atelier.

Finalement, nous pouvons constater que l'Electro-Industries, met en place un certain nombre d'instruments relatifs à la gestion des carrières qui contribuent à la satisfaction et à la motivation des salariés. Ces outils, permettent de manière générale, à tous les salariés de pouvoir être muni d'un parcours personnalisé, donc

2.1.3 Les freins et barrières de la gestion des carrières

Réussir sa carrière c'est accepter de changer pour vous donner goût à la mobilité, pour s'autoriser de nouvelles options et sortir de la stagnation.

2.1.3.1 Les freins liés à la Gestion des Ressources Humaines

La politique de recrutement peut contenir des éléments contradictoires aux besoins de mobilité. Lors de la sélection des candidats, il est important de ne pas toujours choisir les meilleurs pour un poste donné, car ceci explique de ne tenir que les seules qualités requises pour la tenue du poste en question seulement sans se soucier et se préoccuper de l'avenir. Or, il est utile de s'interroger sur les caractéristiques des postes vers lesquels le candidat peut évoluer et y être muté ultérieurement.

2.1.3.2 Les freins liés à l'individu

Toutes les sociétés, se constituent d'un ensemble d'individus. Ces derniers ont des objectifs dans la vie. Il ya des cas, où ces individus veulent obtenir tout sans rien donner en contre partie, à savoir, sans implication et contribution (progresser et évoluer dans leur carrière sans fournir d'efforts). Pourtant, pour devenir expert dans un domaine donné ou évoluer dans une quelconque carrière ou métier, on doit fournir des efforts et des sacrifices d'une manière ou d'une autre dans le but d'atteindre nos objectifs. Ceci est considéré comme l'une des grandes lois de la nature, où, on souligne que rien ne peut être acquis gratuitement ou sans contre partie, quelque soit la nature de la contre

partie, l'essentiel, elle y est d'une façon ou d'une autre. Chose qui semble parfois omise dans notre société qui tend à devenir de plus en plus sophistiquée.

2.1.3.3 Les freins liés au milieu de travail

Travailler dans une entreprise, veut dire être tout le temps entouré d'individu de différentes mentalités et caractères, et qui ont tous des ambitions concernant leur carrière. Dans le cas où il n'y a pas de justice dans l'organisation, un salarié à potentiel élevé pourra être considéré comme une menace et il risque de se retrouver victime à cause de la malice de certains de ses collègues et il sera donc confronté à des difficultés pour créer et maintenir des liens interpersonnels positifs et durables avec ses collègues ou même de sa hiérarchie.

2.1.3.4 Les freins liés aux conditions sociales

L'une des limites les plus importantes et qui peuvent entraver la progression de la carrière d'une personne est son origine sociale. Prenons l'exemple d'une personne qui doit à la fois penser à sa carrière et contribuer à résoudre les problèmes familiaux de tout genre, c'est le cas, dans beaucoup de pays.

Cependant, un cadre qui a une famille en charge consacre des fois son temps et son énergie à répondre à leurs besoins. De ce fait, il ne dispose pas d'assez d'énergie et de temps pour s'occuper de sa carrière, et il n'arrive pas à trouver un terrain d'entente entre carrière et vie privé. Certes, ce n'est pas évident mais il doit trouver un compromis sinon l'évolution de sa carrière sera remise en cause.

2.2 Les outils de motivation au sein de l'E-I

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, les enquêtes menées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

2.2.1 La rémunération

La rémunération est une contre partie du travail effectué. Elle est calculée en s'appuyant sur :

- Le système de classification professionnelle ;
- La grille des salaires ;
- Un système multiforme de primes et d'indemnité.

Les catégories socioprofessionnelles et leurs classifications au sein de cette entreprise sont définies dans le tableau suivant¹ :

Tableau 11 : Système de classification des postes par catégorie socioprofessionnelle

C.S.P	Catégories
- Exécution simple (ES 1 et ES 2)	7 à 8B
- Exécution qualifiée (EQ N1)	9A et 9B
- Exécution qualifiée (EQ N2)	10A et 10B
- Exécution hautement qualifiée (EHQ)	11A et 11B
- Maîtrise	12A à 13A
- Haute maîtrise	13B à 14B
- Cadre d'application (1)	15A
- Cadre d'application (2)	15B
- Cadres major	16A et 16B
- Cadres senior 1	17A
- Cadres senior 2	17B
- Cadres supérieurs 1	18
- Cadres supérieurs 2	19
- Cadres supérieurs 3	20A
- Cadres supérieurs 4	20B

Source : document de l'entreprise

Le système de classification des postes de travail exprime un ordre hiérarchique des postes de travail existants dans l'entreprise et se traduit dans la hiérarchie salariale organisée par une grille salariale.

La grille des salaires de base de l'Electro-Industrie, correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et se compose verticalement de vingt cinq (25) catégories et horizontalement de vingt cinq (25) grades.

L'ensemble des postes de travail sont regroupés dans une nomenclature des postes de travail de l'électro-industrie et positionnés dans les différents groupes et catégorie socioprofessionnels.

Les modalités de calcul du salaire de base :

- S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif horaire, plusieurs primes et indemnités sont attribuées aux salariés :

¹Document interne de l'entreprise.

Un salaire mensuel est calculé sur une enveloppe moyenne de 173,33 heures déterminées suivant la formule ci-jointe :

$$40 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines} / 12 \text{ mois} = 173,33$$

- S'il s'agit d'une rémunération basée sur un tarif journalier, la loi en vigueur, dispose que la durée légale hebdomadaire de travail peut-être répartie sur cinq (05) ou six (06) jours ouvrables.

Dans le cas d'une répartition sur cinq (05) jours, le salaire mensuel est calculé sur une moyenne de vingt deux ans (22) jours déterminée suivant la formule ci-après :

$$5 \text{ jours} \times 52 \text{ semaines} / 12 \text{ mois} = 21,66 \text{ (arrondi à 22 jours)}$$

Et pour ce qui est du régime indemnitaire au sein de l'E-I, un ensemble de primes et d'indemnités sont organisées dans ce système :

- **Les primes de responsabilité (PR)**

Elles sont destinées à rémunérer les travailleurs qui ont à assumer de façon permanente et régulière des responsabilités directs sur :

- Le travail d'autres personnes ;
- Les matériels et équipement ;
- Des moyens financiers de l'entreprise.

La prime de responsabilité est fixée de 5 à 27% du salaire de base. Les postes ouvrant droit à la prime de responsabilité sont :

- Chef d'équipe ;
- Chef d'atelier ;
- Chef de section.

- **Indemnité d'ancienneté et indemnité d'expérience professionnelle**

Elles sont destinées à valoriser l'expérience acquise au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise. Elle sert aussi à fidéliser les travailleurs et les encourager à rester fidèle à l'entreprise.

L'IAEP, est répartie sur les différentes tranches suivantes :

- De la 1^{ère} année à la 5^{ème} année (incluse) : 1%
- De la 6^{ème} année à la 10^{ème} année : 1,70%
- De la 11^{ème} année à la 15^{ème} année (incluse) : 2,0%
- A partir de la 16^{ème} année : 2,79%

L'expérience professionnelle hors électro-industrie est sanctionnée à raison d'un taux de 1% par année d'activité dont les entreprises relevant de la même branche d'un taux de 0,5 % par année d'activité dans tous autres secteurs.

- **Les indemnités de nuisance**

Elles sont versées lorsque le poste de travail qu'il occupe comporte des tâches et des conditions de travail présentant des inconvénients de pénalités, de salissure, d'insalubrité et/ou de danger. Elle est également exprimée en pourcentage.

Cette dernière peut être modifiée ou supprimée en fonction de la réduction ou de la disparition de la nuisance

- **Les indemnités d'intérim ou de remplacement provisoire**

Elles sont attribuées aux travailleurs ayant assuré un intérim pendant une période consécutive ou supérieur à un mois, elle est égal à 10% de son salaire de base.

- **Les indemnités des frais de fonction (IFF)**

Elles sont destinées à compenser les sujétions et responsabilités inhérentes qui incombent au personnel relevant de l'encadrement.

Cette indemnité est attribuée sur appréciation du responsable hiérarchique conformément aux critères suivants : la qualité de travail fourni, le sens de la prévision, et la responsabilité envers les travailleurs relevant de sa structure.

L'IFF, exclut le paiement de la prime de responsabilité ou toutes autres primes liées à la responsabilité.

- **Les primes de technicité (PT)**

Elles sont accordées à tous travailleurs ayant un poste de travail nécessitant des compétences techniques.

L'octroi de la prime de technicité est du ressort de la hiérarchie par l'employeur. Cette prime peut être suspendue, modifiée ou supprimée en fonction des nécessités du service et de l'appréciation de la hiérarchie par l'employeur.

- **Les primes de rendement individuel (PRI)**

Elles sont octroyées à chaque salarié pour sa participation à la réalisation des objectifs ou du programme de travail qui lui est assignés au sein de son collectif. Afin qu'elle puisse être attribuée, le salarié doit être noté comme suit :

- L'assiduité sur 12 points, dont l'absence sur 5 ;
- La qualité sur 3 points ;

- Le volume du travail sur 4 points (selon l'appréciation de la hiérarchie).

La note nulle en volume et en qualité, entraîne un taux de PRI égale à zéro (0), et la note nulle de la PRI, entraîne un taux de PRC égale à zéro (0).

- **Les primes de rendement collectif (PRC)**

Le rendement collectif, est sanctionné au niveau des unités de l'entreprise. Il est calculé par rapport à la production des ateliers de chaque unité (exemple dans l'unité transformateur, c'est la production de l'ensemble des trois ateliers noyaux, construction métallique et montage). Donc la PRC, est la moyenne de production des trois ateliers.

- **Les indemnités de panier**

Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance de travail continue. il est alloué aux travailleurs une prime de panier dont le montant est fixée en collaboration entre le comité de participation et l'employeur.

L'indemnité de panier n'est pas cumulable avec le bénéfice des frais de mission, tout travailleur contraint de quitter l'entreprise après avoir exercé au moins la demi-journée, bénéficiera de la prime de panier

L'indemnité de panier ne sera servie au travailleur absent de son poste de travail plus de quatre (04) heures.

- **Les primes d'inventaire**

Elles sont destinées aux salariés désignés pour effectuer les opérations d'inventaires de fin d'année.

- **Les indemnités de transport**

Elles sont allouées aux salariés destinés à dédommager celui-ci contraintes que lui impose son déplacement de son domicile à son lieu de travail.

- **Les indemnités de salaire unique**

Elles sont attribuées à tous les travailleurs ayant un conjoint n'ayant pas d'activité rémunérée. Le droit à cette indemnité est supprimé en cas de : divorce, décès du conjoint, exercice d'une activité professionnelle par le conjoint.

- **Les primes d'innovation ou de création**

Elles sont destinées à tout salarié, qui, dans le cadre de son travail, créer ou innove des procédés, produits ou moyens nouveaux tendant à améliorer les performances de l'entreprise.

2.2.2 La communication interne

Elle est importante au sein de l'entreprise, dans le but d'assurer une entente entre salariés et supérieurs et afin d'éviter les conflits au niveau de cette dernière.

La communication à pour objectif de résoudre les problèmes : « D'informer et de s'informer, de comprendre et de se comprendre, de connaître et de se connaître éventuellement, d'expliquer et de s'expliquer » Edgar MORIN, elle est l'expression de la vie elle-même.

La communication entre les travailleurs et leurs supérieurs est présentée par la convention et le règlement intérieur, chacun d'eux, a des droits et des obligations. Les procédures qu'il faut entreprendre pour régler un quelconque problème et conflit sont également présentées dans les deux documents, qui toutefois contiennent tout ce qui concerne la relation de travail.

Ils utilisent les moyens de communication suivant : affichage, information d'un responsable à ses subordonnés, les courriers électroniques, l'intranet (le réseau interne à l'entreprise).

2.2.3 Le respect des droits des travailleurs au sein de l'entreprise

Pour encourager les travailleurs à exercer leur fonction avec une meilleure manière et avec plus d'implication. L'entreprise doit faire de son mieux, afin de créer un climat favorable et un cadre de travail sein basé sur le respect, surtout, le respect de leurs droits, pour qu'ils se sentent rassurés et protégés dans l'entreprise.

2.2.4 Formation

Non seulement la formation est un outil de gestion des carrières, mais aussi un outil de motivation des salariés. La formation professionnelle leur permet de maintenir leur employabilité, en lien avec l'évolution constante de leur environnement de travail, elle est donc indispensable pour le développer et approfondir les compétences techniques (hard skills) et les compétences comportementales (soft skills).

2.2.5 Les conditions de travail : hygiène, santé et sécurité

Les entreprises qui appliquent les normes de sécurité et de santé au travail (SST) les plus strictes et qui disposent d'un personnel en bonne santé, en sécurité et motivé sont également les plus performantes et les plus compétitives.

Les risques psychosociaux méritent une attention particulière et doivent être inclus dans les évaluations des risques des entreprises, car la combinaison des nouvelles

pratiques de travail et de la crise économique accroît le risque de stress, de violence et de harcèlement au travail.

L'entreprise doit assurer les conditions d'hygiène et de sécurité nécessaires à la protection des travailleurs ainsi qu'à la médecine de travail, conformément aux dispositions légales en vigueur et du règlement intérieur.

L'Electro-Industries, met à la disposition des travailleurs des équipements de protection individuels (EPI), qui leur permettent une protection contre les dangers du lieu de travail et réduit le risque de subir un préjudice du fait de ces dangers. Exemple : la tenue vestimentaire sous forme de combinaison ou de gilet et pantalon, les casques, les lunettes de sécurité, les masques, les protecteurs d'oreilles, les tabliers, les gants, chaussures de sécurité.

Pour ceux qui utilisent les produits dangereux, à la fin de leur journée de travail, ils font une visite chez le médecin de travail.

Tous les salariés font des visites périodiques chez le médecin de travail qui se trouve à l'intérieur de l'entreprise.

L'entreprise a des conventions avec la clinique Slimana (Tizi-Ouzou), et certains laboratoires d'analyses. Ces conventions permettent aux salariés de bénéficier d'une aide.

2.3 La fin de la relation de travail et les sanctions disciplinaires

La suspension et la cessation de la relation de travail intervient dans les cas et conditions fixées par la législation. La convention collective définit et précise les conditions de certains cas de suspension prévue par celle-ci.

2.3.1 La suspension de la relation de travail

La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet¹ :

- De l'accord mutuel des parties ;
- Des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale ;
- De l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve ;
- De l'exercice d'une charge publique élective ;

¹Article 64, Section 2 « suspension de la relation de travail », Chapitre 6 « Modification, cessation et suspension de la relation de travail », Loi N°90-11 du 21 avril 1990 modifiée, Relations de travail en Algérie.

- De la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée ;
- D'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction ;
- De l'exercice du droit de grève ;
- Du congé sans solde ;
- Détachement ;
- Mise en disponibilité.

Les travailleurs visés ci-dessus ont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

Dans le cas d'une suspension de travail, l'ensemble des droits sociaux ainsi que la rémunération seront suspendus.

2.3.2 La cessation de la relation de travail

Le travailleur cessant sa relation de travail pour tous motifs est déclaré « libre de tout engagement » et bénéficie de ses droits à solde de tout compte et, à la délivrance d'un certificat de travail après obtention d'un quitus de restitution de tous les moyens de travail, documents et autres objets appartenant à l'employeur ainsi qu'après inventaires et passation de consignes s'il y a lieu.

La relation de travail cesse par l'effet de :

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- La démission ;
- Le licenciement à caractère disciplinaire ou raisons économiques ;
- L'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- Le licenciement pour compression d'effectifs ;
- La cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- La retraite ;
- L'abandon de poste ;
- Le décès.

2.3.3 Les sanctions disciplinaire face aux fautes professionnelles

Tout acte ou fait de nature à troubler l'ordre et la discipline au sein des lieux de travail et tout manquement aux obligations professionnelles constituent des fautes professionnelles et exposent leurs auteurs à des sanctions disciplinaires, telles que

prévues dans le présent règlement intérieur sans préjudices des poursuites pénales. Pour que la faute professionnelle soit validée et fera l'objet d'un rapport disciplinaire, elle doit être signalée par écrit dans un délai de 24 heures.

Les fautes professionnelles sans préjudice de leur qualification pénale, sont classées en :

● **Fautes du premier degré :**

- Le non respect des horaires de travail ;
- L'omission répétée de pointer ou d'émarger ;
- Le retard cumulé de plus de deux (02) heures dans le mois ;
- Les absences irrégulières non consécutives de un (01) à trois (03) jours dans le mois ;
- La sortie à l'extérieur du lieu de travail sans autorisation dûment établie par la hiérarchie ;
- L'abandon de poste pendant les heures de travail ;
- La non-réalisation du programme individuel de travail ;
- Le manque de soins aux tâches confiées ;
- Le non-respect de la voie hiérarchique pour toute requête adressée à l'employeur ;
- Le non-respect des instructions, règles et procédures internes ;
- Le comportement incorrect envers la hiérarchie ou envers d'autres travailleurs ;
- La circulation ou le regroupement dans les locaux pendant les heures de travail ;
- La prolongation injustifiée de la pause repas au-delà de la durée réglementaire ;
- La permanence non assurée sans autorisation de l'employeur ;
- L'introduction de personnes étrangères à l'entreprise sans l'autorisation de l'employeur ;
- Le non-respect des consignes de sécurité sans conséquences dommageables ;
- Ne pas porter la tenue de travail réglementaire ou des équipements de protection individuelles ;
- Le non-respect des règles d'hygiène ;
- L'absence à une visite médicale initiée par l'entreprise ;
- L'infraction commise par les conducteurs de véhicules et engins de tout type au code de la route, dûment constatée par l'autorité compétente ;
- La déclaration ou la non-déclaration hors délai d'un accident de travail ;
- Les fautes du 1^{er} degré donnent lieu à l'application des sanctions disciplinaires du 1^{er} degré qui sont comme suit : Rappel à l'ordre/ avertissement verbal ;
- Avertissement écrit ;

- Blâme ;
- Mise à pied de un (01) à trois (03) jours ouvrables.

Ces sanctions sont prononcées par :

- Le directeur central à l'encontre des cadres de la direction et des travailleurs fautifs relevant de son autorité directe ;
- Le directeur d'unité à l'encontre des cadres de l'unité et des autres travailleurs fautifs relevant de son autorité directe ;
- Le chef de département à l'encontre des travailleurs fautifs de son autorité.

Un rapport disciplinaire sera établi par le responsable hiérarchique direct du salarié fautif, et soumis sous couvert de la voie hiérarchique, selon le cas, au directeur de l'administration et de l'emploi ou au directeur de l'unité, qui qualifie la faute et prononce la sanction qui convient. Le rapport contient une qualification de la faute et la sanction proposée et il sera transmis à la structure chargée de la gestion du personnel du lieu de travail. Celle-ci est chargée de vérifier la conformité de la procédure à la réglementation en vigueur, d'établir les décisions de sanction et les soumettre à la signature du directeur de l'administration et de l'emploi pour le personnel de la direction générale ou du directeur d'unité en ce qui concerne le personnel de l'unité.

Les décisions sont établies en trois (03) exemplaires : l'original est notifié à l'intéressé(e), une copie sera ajoutée au dossier administratif et une autre pour le service de gestion du personnel.

• Faute du deuxième degré :

- La récidive durant l'année d'une faute du 1^{er} degré dans un délai d'un an ;
- Le refus délibéré de pointer ou d'émerger ;
- Le pointage frauduleux ;
- L'absence irrégulière non-consécutive de quatre (04) à treize (13) jours dans l'année ;
- La fausse déclaration d'adresse de congés ;
- Le refus de se soumettre à une contre visite médicale ;
- Le refus d'effectuer des heures supplémentaires ;
- Quitter son poste de travail avant la relève (travail posté) ;
- Le manque de conscience professionnelle ;
- Le refus d'affectation ou de réaffectation ;

- Le refus de suivre un cycle de formation, perfectionnement, recyclage... ;
- Le refus d'assurer ou de contribuer à un cycle de formation organisé par l'employeur ;
- L'abus d'autorité ;
- La violation des consignes de sécurité pouvant entraîner des conséquences dommageables ;
- La dégradation de la propreté et de l'hygiène sur les lieux de travail ;
- Le refus de porter une tenue de travail réglementaire et les moyens de protection individuelle ;
- La perte d'outillage ou de document par négligence ;
- L'utilisation des moyens de l'entreprise à des fins personnelles ;
- La réalisation des travaux personnels pendant les heures de travail ;
- Le sommeil et la distraction pendant les heures e travail ;
- L'introduction de marchandises au sein de l'entreprise aux fins de revente ;
- Lacération ou destruction d'affiches autorisées par l'employeur ;
- L'affichage ou distribution sans autorisation de l'employeur d'imprimés, tracts,... ;
- Les quêtes ou collectes interdites ;
- La tenue incorrecte ou comportement immoral ;
- Les injures ou provocations ;
- La diffamation et colportage des propos malveillants sur un collègue ;
- La tentative de nuire à autrui dans l'exercice de ses fonctions par des propos ou tout acte malveillant ;
- Les menaces et accusations mensongères ;
- Le scandale public ;
- Les mauvais comportements dans les relations avec tout partenaires de l'entreprise (clients, sous-traitants, fournisseurs, banques, administrations,...) pouvant porter préjudices à l'entreprise ;
- L'engagement et les déclarations au nom de l'employeur sans habilitation.

Les fautes du 2^{ème} degré donnent lieu à l'application des sanctions disciplinaires du 2^{ème} degré qui sont comme suit:

- Mise à pied de quatre (04) à quinze (15) jours ouvrables.

Ces sanctions sont prononcées par :

- Le directeur de l'administration et de l'emploi à l'encontre des cadres de l'entreprise et des travailleurs fautifs relevant de la direction générale ;
- Le directeur d'unité à l'encontre des cadres de l'unité et des autres travailleurs fautifs relevant de l'unité ;

Un rapport disciplinaire sera établi par le responsable hiérarchique direct du salarié fautif, et soumis sous couvert de la voie hiérarchique, selon le cas, au directeur de l'administration et de l'emploi ou au directeur de l'unité, qui qualifie la faute et prononce la sanction qui convient. Le rapport contient une qualification de la faute et la sanction proposée et il sera transmis à la structure chargée de la gestion du personnel du lieu de travail. Celle-ci est chargée de vérifier la conformité de la procédure à la réglementation en vigueur, d'établir les décisions de sanction et les soumettre à la signature du directeur de l'administration et de l'emploi pour le personnel de la direction générale ou du directeur d'unité en ce qui concerne le personnel de l'unité.

Les décisions sont établies en quatre (04) exemplaires : l'original est notifié à l'intéressé(e), une copie sera ajoutée au dossier administratif, une autre pour le service de gestion du personnel, et la quatrième à la sécurité.

• **Fautes du troisième degré :**

- La récidive des fautes disciplinaires du 2^{ème} degré dans un délai d'un an ;
- Les absences irrégulières consécutives non justifiées de plus de 48 heures ;
- Les prolongations injustifiées de plus de 48 heures d'une période de suspension de la relation de travail ;
- Plus de treize (13) jours d'absences irrégulières non consécutives dans l'année ;
- Le refus d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ou celle dont l'inexécution pourrait porter préjudice à l'entreprise et qui émanerait de la hiérarchie désignée par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoirs ;
- L'acte d'insubordination caractérisé ;
- L'insuffisance professionnelle avec conséquences dommageables morales ou matérielles ;
- La falsification de documents ;
- La manipulation de salaire ;
- L'abandon de poste après mise en demeure ;
- La violation du secret professionnel ;

- La divulgation ou tentative de divulgation d'informations relatives aux dossiers personnels de travailleurs ou toute autre information pouvant leur porter préjudice ;
- La divulgation d'information d'ordre professionnel relatif aux technologies, processus de fabrication, mode d'organisation ou tout autre document interne à l'entreprise sans autorisation de l'employeur ;
- L'atteinte au libre exercice du droit syndical ;
- L'entrave à la liberté de travail ;
- La participation à un arrêt collectif et concerté de travail ;
- La violation des dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- Le refus de travail ;
- Le refus d'assurer le service minimum ;
- Le refus d'exécuter un ordre de réquisition ;
- Le sabotage ou négligence grave ;
- Commettre des actes de violences (rixes et voies de fait) sur les lieux de travail ou en dehors de l'entreprise si l'acte a un lien avec le service ;
- Causer intentionnellement des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, machines, instruments, matière première et d'autres objets en rapport avec le travail ;
- La consommation de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail ou se présenter sur les lieux en état d'ébriété ;
- Le vol ou la tentative de vol ;
- Recel d'objets volés ;
- Le détournement des biens et documents de l'entreprise ;
- L'utilisation du sigle, logo, cachet ... de l'entreprise sans habilitation de l'employeur ;
- La corruption, la spéculation et complicité à tout acte de corruption et de spéculation ;
- Commettre durant la relation de travail un délit ou un crime qui ne permet pas de laisser le travailleur concerné au poste qu'il occupe, lorsque cette infraction est établie par les services judiciaires compétents ;
- Le non-respect des consignes de sécurité mettant en danger les personnes et/ou entraîne une dégradation du patrimoine de l'entreprise ;
- L'exercice d'une activité salariale (lucrative) durant la période de mise en disponibilité ;

- Les menaces contre la sécurité des biens et des personnes.

Sans préjudice des poursuites pénales, les fautes classées du 3^{ème} degré donnent lieu à l'application d'une rétrogradation ou un licenciement sans préavis et indemnité.

L'examen des fautes du 3^{ème} degré consiste en :

- L'établissement de la faute par le directeur de l'administration et de l'emploi ;
- L'appréciation des éléments du dossier par le président directeur général ;
- L'audition du salarié fautif par une commission ad-hoc ;
- La signature de la décision par le PDG ;
- La notification de la décision dans les délais requis ;
- L'exécution de la décision par les différentes structures de l'entreprise.

Le rapport disciplinaire établi par la hiérarchie du salarié fautif, sera transmise au directeur de l'administration et de l'emploi pour vérification de la conformité de la qualification de la faute et de la sanction proposée aux dispositions du règlement intérieur. Une fois qu'il a donné son avis, le dossier sera ensuite transféré au PDG.

Il est précisé que dans le cas des fautes du 3^{ème} degré, le salarié fautif sera obligatoirement entendu par une commission ad-hoc chargée d'instruire le dossier discipline.

Les décisions sont établies en quatre (04) exemplaires : l'original est notifié à l'intéressé(e), une copie sera ajoutée au dossier administratif, une autre pour le service de gestion du personnel, et la quatrième au service de la sécurité.

Les sanctions disciplinaires entraînent le gel de l'avancement, en sanctionnant le mérite ainsi que la promotion pour une période de :

- Une année (01) pour les sanctions du 1^{er} degré ;
- Deux années (02) pour les sanctions du 2^{ème} degré ;
- Trois années (03) pour les sanctions du 3^{ème} degré.

Le contrat de travail, explicite les droits et les devoirs du salarié au sein de l'entreprise. Dans le cas où l'employé ferait preuve d'un manquement volontaire à ses engagements, son employeur peut procéder à la mise en place des sanctions disciplinaires, qui peuvent avoir un impact négatif sur la carrière professionnelle du salarié, mais un impact positif sur la motivation des salariés, car le salarié sanctionné aura peur pour sa carrière (se retrouver au chômage), ce qui le ramène à s'impliquer davantage dans son travail à l'avenir.

Section 03 : Résultats et discussions

Dans cette section, nous allons faire l'étude de la situation des effectifs au sein de l'Electro-Industrie en se basant sur : l'âge, l'ancienneté et le niveau d'instruction.

Ensuite nous allons faire l'étude de carrière de certains effectifs.

3.1 Situation des effectifs

Nous avons fait l'étude de la situation des effectifs au sein de l'entreprise en se basant sur l'âge, l'ancienneté, et le niveau d'instruction.

3.1.1 L'âge

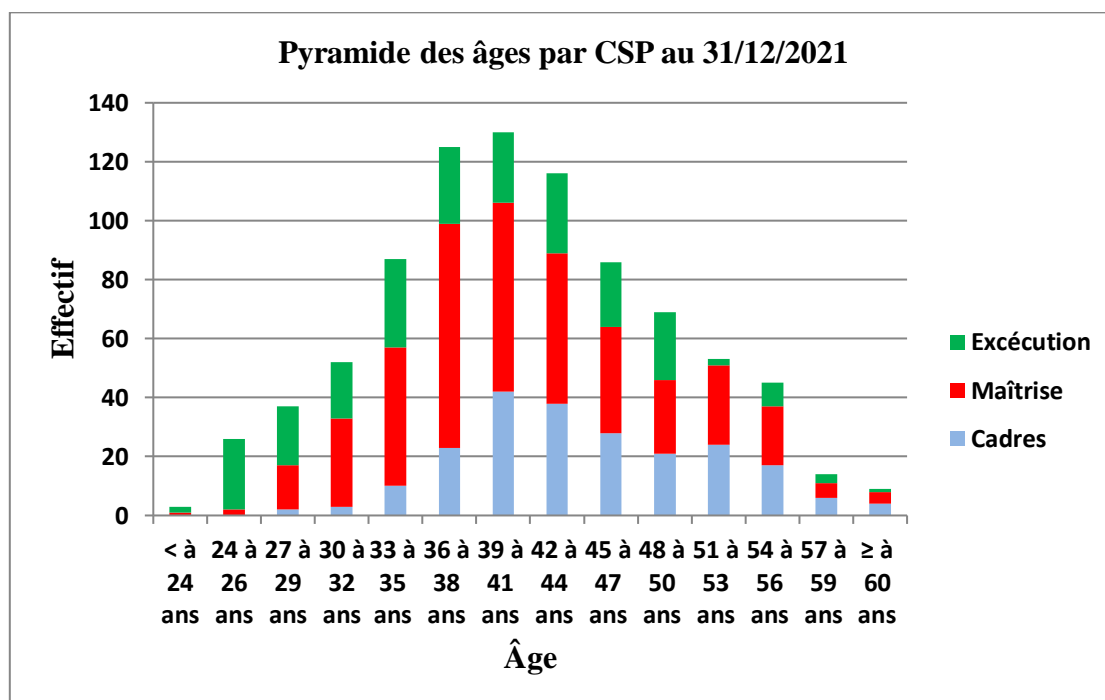
Le tableau ci-dessous représentera l'âge de l'effectif inscrit au sein de l'entreprise nationale de l'Electro-Industrie au 31/12/2021 :

Tableau 12 : L'âge de l'effectif inscrit à l'E-I au 31/12/2021

Âge	Effectif			TOTAL
	Cadres	Maîtrise	Exécution	
< à 24	0	1	2	3
24 à 26 ans	0	2	24	26
27 à 29 ans	2	15	20	37
30 à 32 ans	3	30	19	52
33 à 35 ans	10	47	30	87
36 à 38 ans	23	76	26	125
39 à 4 ans	42	64	24	130
42 à 44 ans	38	51	27	116
45 à 47 ans	28	36	22	86
48 à 50 ans	21	25	23	69
51 à 53 ans	24	27	2	53
54 à 56 ans	17	20	8	45
57 à 59 ans	6	5	3	14
≥ à 60 ans	4	4	1	9
TOTAL	218	403	231	852

Source : service des statistiques de l'entreprise.

Figure 19 : La pyramide des âges par CSP inscrit à l'E-I au 31/12/2021



Source : service des statistiques de l'entreprise

L'effectif total au 31/12/2021 s'élève à 852 salariés, dont 27% de l'effectif fait partie de la catégorie exécution, 47% d'agents de maîtrise et 25% pour l'encadrement.

L'analyse de la pyramide des âges ci-dessus fait ressortir que la plus forte concentration des effectifs se situe dans les tranches d'âge allant de 36 à 41 ans avec une proportion plus élevée dans la catégorie « maîtrise », et que 14% de l'effectif ont l'âge de 50 ans, dont la plupart ont capitalisé plus de 25 ans d'expérience dans l'entreprise.

Nous pouvons souligner que la majorité des salariés de l'entreprise sont entre la trentaine (30) et la quarantaine (40), ce qui signifie que l'effectif de l'entreprise nationale Electro-Industries est relativement jeune, c'est-à-dire qu'ils sont au début de leur carrière.

3.1.2 L'ancienneté

Le tableau ci-dessous représente l'ancienneté des effectifs au sein de l'organisation par CSP :

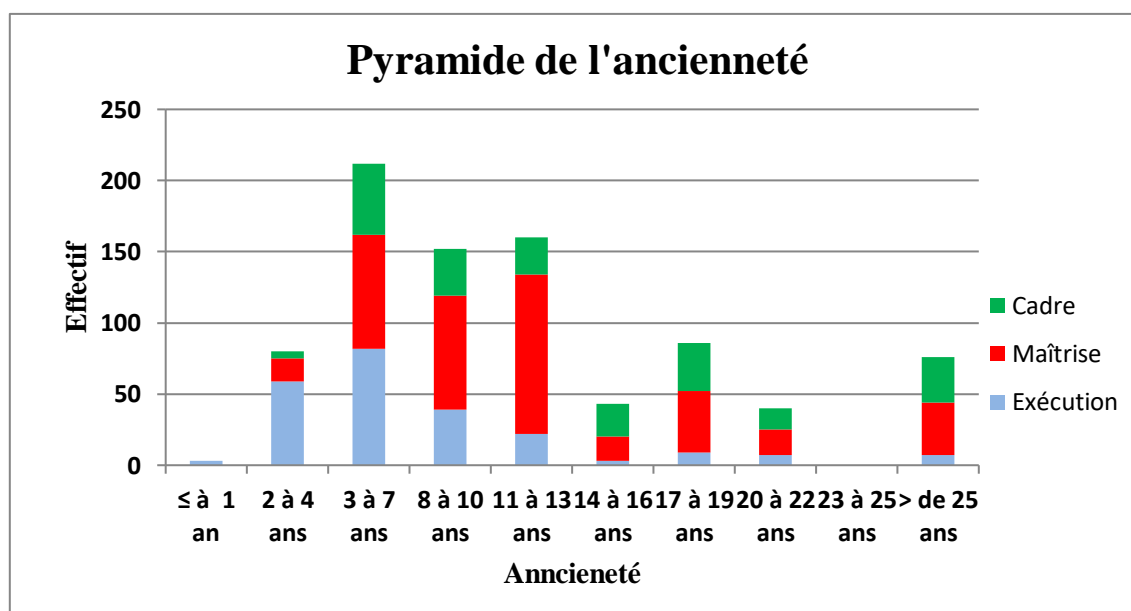
Tableau 13 : L'ancienneté de l'effectif inscrit au 31/12/2021

Ancienneté	Effectifs			Total
	Exécution	Maîtrise	Cadre	
≤ à 1 an	3	0	0	3
2 à 4 ans	59	16	5	80
5 à 7 ans	82	80	50	212
8 à 10 ans	39	80	33	152
11 à 13 ans	22	112	26	160
14 à 16 ans	3	17	23	43
17 à 19 ans	9	43	34	86
20 à 22 ans	7	18	15	40
23 à 25 ans	0	0	0	0
> de 25 ans	7	37	32	76
Total	231	403	218	852

Source : Service des statistiques de l'entreprise.

Nous traduisons le tableau sous forme de graphique :

Figure 20 : La pyramide de l'ancienneté des effectifs de l'E-I



Source : Service des statistiques de l'entreprise.

Le tableau de la pyramide de l'ancienneté, fait ressortir que 14% de l'effectif ont capitalisé plus de 20 années d'expérience, et plus de 86% de l'effectif global ont moins de 5 années d'expérience dans l'entreprise.

La dernière tranche de plus de 25 ans d'expérience représentait 80 salariés la précédente année (2020), et est passée à 76 salariés l'année d'après (2021), ce qui est expliqué par les départs en retraite.

3.1.3 Niveau d'instruction

Le tableau ci-dessous représente la répartition des effectifs par niveau d'instruction et par CSP :

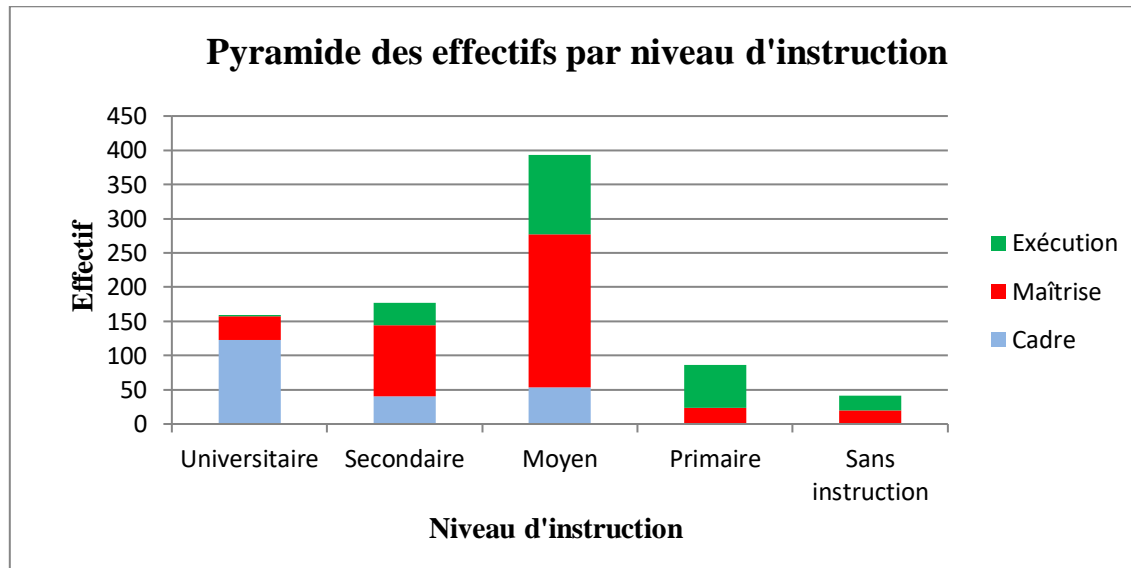
Tableau 14 : Le niveau d'instruction des effectifs de l'entreprise

Niveau d'instruction	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total
Universitaire (dont form.Prof)	123	34	0	157
Secondaire (dont form.Prof)	40	104	33	177
Moyen (dont form.Prof)	54	223	116	393
Primaire	1	23	62	86
Sans Instruction	0	20	21	41
Total	218	404	232	854

Source : Le service des statistiques.

On va traduire le tableau dans un graphique :

Figure 21 : La pyramide des effectifs par niveau d'instruction



Source : les services des statistiques de l'entreprise.

L'analyse du tableau ci-dessus nous montre qu'au niveau des cadres, la plupart des effectifs sont issues d'un niveau universitaire, on constate aussi que la majorité des salariés sont d'un niveau moyen. Ce qui signifie que l'E-I, recrute essentiellement dans la catégorie "maîtrise", issue de la formation professionnelle.

3.2 L'étude de cas de carrières

Nous allons exposer les études de cas de carrières de certains salariés, afin de voir comment est-ce que l'entreprise gère la carrière de ses salariés, à partir de leur recrutement jusqu'au plafonnement de leur carrière.

3.2.1 La carrière d'un conducteur, régleur machines, découpage tôles magnétiques

Monsieur X a suivi une formation au niveau de l'entreprise Electro-Industrie à l'âge de 20 ans où il était apprentis et ce pour une durée de trois (03) ans (Annexe 12).

Recrutement : Il a été recruté au sein de la même entreprise le 08/06/1991 avec un contrat d'engagement à durée déterminée (Annexe 13), en tant que conducteur, régleur machines, découpage tôles magnétique. Il a ensuite été soumis à une période d'essai de deux mois. A la fin de la période d'essai, monsieur X a officiellement été confirmé au poste cité précédemment au sein de l'unité transformateur, service "production", classé dans la catégorie 10 section 02 avec une indemnité de 10%. L'annexe 13 mentionne la décision de confirmation au poste, l'annexe 14, la fiche de prise de service et l'annexe 15 représente le contrat d'engagement à durée déterminée.

Détachement : Monsieur X, a reçu un ordre de mission (Annexe 16), qui fait l'objet d'un détachement en Libye auprès de la société GECOL/TRIPOLI dans le cadre d'un contrat d'assistance technique, et ce durant plusieurs périodes entre 1998 et 2003 (Annexe 17).

Le détachement est accordé par l'entreprise dans les conditions fixées à l'article 47 bis de la loi 90-14 du 02 juin 1990, modifiée et complétée par l'article 13 de la loi 91-30 du 21 décembre 1991, relative à l'exercice du droit syndical.

La rémunération du salarié détaché ainsi que les contributions sociales sont à charge exclusive de l'institution ou de l'organisation d'accueil. Le salarié continuera à percevoir son salaire à l'exception de la PRI, la PRC, les indemnités liées au panier, au transport, à la zone, à la nuisance ainsi que la prime de la responsabilité comme mentionner dans la décision (Annexe 18).

Un contrat et une décision de détachement est faite à chaque fois que le salarié doit effectuer la mission en Libye. (Annexe 19).

A chaque fin de mission, l'entreprise doit effectuer une décision de réintégration du salarié à son poste (Annexe 20).

L'avancement au mérite : Suite au sérieux du salarié et au bon accomplissement de son travail, un avancement de grade a été effectué plusieurs fois durant le parcours

professionnel de monsieur X et ce, suite à l'accord collectif des employeur/syndicat et à la convention et système de rémunération de l'entreprise et vu la loi 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail modifiée complétée par la loi 91-29 du 21/12/1991. Quand on parle d'un avancement de grade au mérite veut dire que c'est un avancement horizontal donc cela concerne les échelons. Et à chaque avancement, il y aura un changement de salaire selon la grille des salaires de l'entreprise.

La situation de M^r X était de catégorie : C2, grade : 07, (Annexe 21), puis il a bénéficié d'un avancement de quatre (4) grades, donc sa nouvelle situation est de catégorie : C2, grade : 11.

L'annexe (22), nous montre un autre avancement de deux (02) grade mérite, donc sa situation est révisée : catégorie C2, grade 13.

Révision : C'est une révision du salaire de base, lors d'un changement dans la grille des salaires (Annexe 23). La situation salariale de M^r X est révisée comme suit : d'une catégorie : C2 et un grade : 13 à une catégorie : C4 et un grade 11. Le salaire de base a effectivement augmenté ainsi que les taux des indemnités. On remarque qu'il y a eu un changement horizontal (grade ou échelon).

Transposition : La transposition est aussi un avancement horizontal (Annexe 24).

Mobilité verticale (promotion) : En 2015, M^r X a été promu au poste de chef d'équipe noyaux au sein de la même unité, département production, et au service fabrication électrique (Annexe 25). L'intéressé est soumis à une période d'essai de quatre (04) mois à partir de la date de son installation à son nouveau poste. A la fin de la période d'essai, il a été confirmé à son poste de chef d'équipe. Sa situation salariale était comme suit :

- Changement de fonction : du poste de conducteur, régleur machines, découpage tôles au poste de chef d'équipe ensuite chef d'atelier noyaux ;
- Catégorie : de la 10B, échelon 15 à 13A, échelon 09 ;
- Le salaire de base a été révisé et augmenté ;
- Il a bénéficié d'une prime de responsabilité de 20%.

La deuxième promotion de M^r X était en 2018, où il été promu au poste de chef d'atelier noyaux, suite au départ en retraite d'un salarié et suite à son sérieux et son comportement exemplaire et sa bonne conduite envers les travailleurs ainsi qu'à son expérience.

Vu l'accord collectif N°008/2018 du 17/07/2018 certaines primes et indemnités ont été révisées, il a été décidé d'ajouter 2% (Annexe 26).

Fin de carrière : En 2020, la cessation de la relation de travail est dû au décès du salarié Cette situation met fin à la carrière de M^r X (Annexe 27).

Le parcours professionnel de M^r X a duré 29 ans dans la même entreprise, sa carrière est riche en expérience, varié et est basé sur une stratégie de promotion interne, et nous pouvons constater les différentes politiques motivationnelle mise en place par l'entreprise E-I, dans la gestion de la carrière d M^r X. Cependant, occuper le même poste durant longtemps n'est pas toujours un frein de carrière.

3.2.2 La carrière d'une cheffe de département

Madame X est recruté le 07 janvier 2003 au poste d'ingénieur en électrotechniques dans le cadre du pré-emploi pour une durée de 12 mois.

Recrutement : La décision du recrutement de M^{me} X est faite vu :

- La circulation ministérielle N°008 du 29 juin 1998, relatives aux procédures de mise en œuvre du dispositif d'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans le cadre du pré-emploi.
- La convention N°13 du 02.11.2002 conclu entre la direction de l'emploi de la wilaya de Tizi-Ouzou et l'employeur de l'EPE ELECTRO- INDUSTRIE d'Azazga portant la mise en œuvre du programme des contrats pré-emploi.

Un procès verbal d'installation a été fait à M^{me} X (Annexe 28).

Profil : ingénieur d'état en électrotechnique ;

Poste d'affectation : ingénieur électrotechnique ; Unité : transformateur

Traitement : catégorie 16A, grade 01.

A la fin du contrat pré-emploi en janvier 2004, on lui a prolongé ce dernier pour une durée de six (06) mois (juin 2004). Un Procès verbal et de réinstallation a été fait à M^{me} X (Annexe 29).

Madame X, a signé un CDD le 07 juillet 2004 pour une durée d'une année renouvelable, au poste d'ingénieur études catégorie 16A, grade 01 (Annexe 30).

Le CDD est renouvelé chaque année jusqu'à la date du 21 janvier 2007, où elle a signé un CDI au poste d'ingénieur études cat 16 A, grade 01 (Annexe 31).

Avancement au mérite : A partir du 01 mars 2008, M^{me} X, bénéficiera d'un avancement horizontal d'un échelon, c'est-à-dire que sa nouvelle situation professionnelle sera de : catégorie 16A, échelon 02, et ce, selon la décision établie par l'entreprise (Annexe 32), et vu l'accord collectif.

Le deuxième avancement à été fait en janvier 2012, où sa situation sera : catégorie 16A, échelon 03.

Suspension de la relation de travail : La relation de travail liant M^{me} X à l'entreprise est suspendue pour une durée de quatre vingt dix-huit (98) jours, à compter du 12 janvier.

2011, pour motif de congé de maternité, et ce selon le décret N°84-27 du 11 février 1987 fixant les modalités d'application des textes relatifs aux congés de maternité. Son congé prendra fin le 19 avril 2021 (date incluse) (Annexe 33).

Intérim : Comme nous l'avons précisé précédemment, l'intérim est une action par laquelle l'employeur désigne un agent pour occuper temporairement un poste de travail égal ou supérieur à celui qu'il occupe. Selon la décision de la direction de l'unité transformateur, M^{me} X va assurer l'intérim du poste de cheffe de service, étude et développement à partir du 02 mai 2012.

Une indemnité d'intérim d'un montant égale à 10% du salaire de poste d'origine allouée mensuellement à cette dernière. Les bénéfices des indemnité et avantages liés à son nouveau poste lui seront accordés durant toute la période où elle assurera l'intérim qui ne dépassera pas douze (12) mois (Annexe 34).

A la fin de la période d'intérim, M^{me} X est confirmée au poste de cheffe de service, étude et développement (promotion) et à ce titre, sa situation salariale est automatiquement révisée : catégorie 17B, grade 02 avec un taux d'indemnité relative à l'expérience professionnelle de 12,90% et un taux d'indemnité forfaitaire de formation de 27%.

Elle a ensuite bénéficié d'un avancement horizontal de deux grade : catégorie 17B, grade 04, IEP à 19.70% et l'IFF à 32%.

Mobilité verticale (promotion) : Suite aux efforts fournis par M^{me} X, à son développement de compétences, à ces preuves d'initiative et à son sérieux, elle fut promue au poste de chef de département technique au sein de la même unité. L'intéressée est soumise à une période d'essai d'une durée de six (06) mois, à compter de la date de son installation au nouveau poste. Sa nouvelle situation salariale est : catégorie 19, échelon 01 (Annexe 35).

A la fin de la période d'essai, M^{me} X a été confirmé à son poste (Annexe 36).

Carrière : La carrière de Madame X est toujours en cours.

La réussite de la carrière est le résultat des expériences liées à la carrière d'un individu. C'est l'atteinte de résultats souhaitables ou importants liés à la carrière d'un individu à un moment donné de sa vie professionnelle et tout au long de celle-ci. Madame X est satisfaite de sa carrière, vu son évolution que ce soit au niveau de la

carrière, du salaire, de l'avancement hiérarchique, et au niveau du développement de nouvelles compétences, ce qui constituent une véritable réussite de carrière.

3.2.3 Carrière d'un soudeur

Monsieur Y, a été recruté à l'entreprise le 05 janvier 2008, en qualité de soudeur NI avec un contrat à durée déterminée. Il a été soumis à une période d'essai de 02 mois.

Recrutement : Après la période d'essai jugée satisfaisante et les avis de la hiérarchie ce dernier est confirmé à son poste de catégorie 9B, échelon 01.

Promotion : M^r Y a été promu au poste de soudeur NII à la catégorie 10B, échelon 01 en date du 01 juin 2010 sur la proposition de la hiérarchie et sous réserve des dispositions de la loi 99-70 du 12 avril 1999.

Avancement horizontale : M^r Y a bénéficié de deux grades suite à un accord collectif le 01 janvier 2012

Formation : Suite à la demande de mutation interne au poste de conducteur régleur et installation thermique établie par le susnommé et aux accords donnés à cet effet par sa hiérarchie et la structure d'accueil, une décision de mise en formation lui été adressée avec période d'essai à compter du 13 octobre 2013 pour une durée de quatre (04) mois. Un test pratique a été organisé par la hiérarchie et le service d'emploi et formation à la fin de sa période d'essai. Vu les résultats satisfaisants obtenus au test, M^r Y est confirmé au poste de conducteur régleur installation thermique (Annexe 37).

Licenciement : La relation de travail liant M^r Y à l'entreprise a prit fin vu la déclaration de vol établie par l'agent de sécurité interne en date du 14 septembre 2015 (Annexe 38). Selon le règlement intérieur de l'entreprise cette faute est qualifiée de troisième (3^{ème}) degré, et vu :

- Le rapport disciplinaire émanant de l'assistant à la sécurité interne et la sécurité industrielle ;
- Le dossier disciplinaire du susnommé ;
- Le rapport de conformité ;
- Le jugement pénal rendu par le tribunal

Un licenciement a été décidé et ce sans indemnité ni préavis pour les motifs contenus dans le jugement sus visée (Annexe 39). Nous pouvons constater que la faute commise par M^r Y l'a conduit non seulement à la perte de son emploi (fin de carrière), mais aussi avec des antécédents judiciaires qui seront un frein sure sa carrière professionnelle à l'avenir (diminution de chance d'être recruté par d'autres organismes).

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons pu voir d'une manière générale l'activité de l'entreprise nationale des industries électrotechniques (Electro-Industries), qui se compose de la fabrication et la distribution des transformateurs et moteurs électriques, et de comprendre le fonctionnement interne de cette entreprise notamment concernant sa conception de la qualité et le fonctionnement de ses directions.

L'entreprise nationale des industries de l'électrotechnique prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications mais beaucoup plus des compétences.

Toutefois, elle essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre aspirations, objectifs des salariés et objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur les lois de la convention collective, et le droit du travail.

La gestion des carrières est donc un levier stratégique de la gestion des ressources humaines. Pour assurer sa croissance, l'entreprise en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La flexibilité de son personnel dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles.

Cependant, pour ce qui est de la satisfaction du personnel par rapport à cette gestion, on l'a retrouvée différente, d'une personne à une autre et selon le poste occupé car chacun pèse ses contributions, par rapport à ses rétributions, selon ses références à lui et selon ses perceptions, qui ne sont pas souvent objectives mais plutôt subjectives. Pour ce, le degré de satisfaction diffère des uns et des autres, tout dépend de l'avancement de carrière de chacun, en contre partie, pour ce qui est de la motivation, le personnel et l'entreprise le même souhait par rapport à leur avenir, tels que l'espoir de progresser et d'évoluer professionnellement, l'amélioration des conditions de travail, plus de prise en charge du personnel en termes de formation et ils aspirent à plus de reconnaissance, une bonne communication, une diffusion des informations, un climat social interne sain et agréable, favorisant le travail en harmonie, en équipe et une augmentation de la rémunération.

L'application de la gestion des carrières au sein de l'Electro-Industries est un peu négligé par les responsables, car ils n'accordent pas la chance aux salariés de développer leurs compétences à travers des formations.

On a remarqué que plusieurs salariés et cadres occupent la même poste durant de longues années, c'est-à-dire que leur carrière est stagnée. Tout cela reflète la négligence du plan de formation au sein de l'entreprise, qui peut être très souvent un frein à la carrière. Ce fait a d'énormes inconvénients car, la personne concernée peut développer des troubles psychosociaux à force de s'ennuyer dans son travail comme le burn out qui est un syndrome d'épuisement professionnel, il peut se manifester comme un épuisement physique ou émotionnel.

Ce qui détourne l'attention des salariés de la stagnation de leur carrière est le régime indemnitaire de l'entreprise. On a l'impression que certains salariés, surtout les agents chargés de l'exécution sont aveuglés par le fait de percevoir différentes primes, qui rends leur salaire plus important, donc ils n'accordent aucune importance au développement de leurs compétences ainsi que de leurs carrières.

Le manque de communication et les différentes personnalités et mentalités rendent la relation de travail dans une situation conflictuelle.

Les résultats de cette étude montrent aussi que certains salariés ne perçoivent pas les effets de véritables politiques et pratiques de gestion de carrières malgré l'effort de l'entreprise à gérer cette dernière.

Le système d'appréciation qui aurait permis de réunir les informations nécessaires du salarié pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation) et prendre les décisions concernant les carrières des salariés, est défaillant, parce qu'il est appliqué que rarement. Le système d'entretien annuel d'appréciation n'est pas respecté, il n'est pas fait chaque année, et pourtant les entretiens sont fondamentaux car ils permettent notamment l'amélioration de la communication au sein de l'organisation qui est un élément de motivation, ainsi que la rationalité dans la prise de décision, et faire le point sur les besoins de formation du salarié (plan de formation).

Nous avons expliqué le régime indemnitaire au sein de l'entreprise, qu'on trouve assez important et motivant. Ainsi que les cadeaux qu'offrent cette dernière durant des occasions différentes : nouveaux nés, les fêtes de l'Aïd, la journée de la femme ...

En effet, les fautes professionnelles sont sanctionnées par des disciplinaires qui peuvent freiner la carrière des salariés, mais on trouve que ces sanctions disciplinaires sont assez strictes et correctes. Les employés doivent respecter les règles internes de l'entreprise.

Enfin, il est utile de mettre en place un système de gestion de carrières organisé et correcte pour motiver et satisfaire le personnel, et pour une meilleure progression.

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et à retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer ses différentes techniques et son organisation, faute, du non suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.

En effet, la gestion des ressources humaines est indispensable pour la bonne gestion d'une entreprise. Nous trouvons généralement que cette ressource, contribue en grande partie à la bonne gestion des carrières et d'une entreprise. Les ressources humaines, mettent en place la politique de gestion des carrières afin de pouvoir faire évoluer les salariés et leurs compétences au sein de l'entreprise.

A travers, nos lectures, nous pouvons avancer que la gestion des carrières a connu un essor important dans ces deux dernières décennies. Chose qui est relative aux conjonctures économiques, à savoir, le changement de l'environnement interne et externe.

La carrière professionnelle est un cursus pour le salarié, qui est le premier concerné, si ce dernier veut avoir une carrière plus intéressante il doit être actif dans sa progression et son évolution, et ce, soit par sa progression verticale (promotion), soit à travers l'avancement horizontale. Le développement de carrière du salarié signifie que ce dernier est motivé, et intéressé à exercer ses missions.

Pour ce qui est de la motivation et la satisfaction des salariés, c'est des éléments qui concernent l'entreprise et des notions très relatives puisqu'elles dépendent de multiples facteurs et sont spécifiques à chaque individu. D'ailleurs, aucune théorie ne peut prétendre à synthétiser à elle seule toutes les dimensions du processus motivationnel, mais chacune l'éclaire en partie. En effet, il est souvent nécessaire de mettre en place plusieurs éléments pour augmenter la motivation, il s'agit donc de mettre en place une politique globale de motivation. Néanmoins, même si certains des besoins des salariés sont moins ou pas satisfaits, ils peuvent tout de même être motivés et éprouver du plaisir au travail.

A cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son influence sur la satisfaction et la motivation du personnel, nous avons mené une démarche au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électrotechniques « Electro-Industrie » comme déjà cité. Cette étude empirique a permis de saisir

l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de cette entreprise. Cependant, sa pratique se base sur une application, qui est basée à son tour, sur un ensemble de fiches comme l'appréciation des candidats qui permet leur sélection des candidats.

Il existe trois modes d'évolution dans la carrière professionnelle : la promotion d'un grade à autre grade supérieur ; l'avancement sur l'échelon ; la nomination dans un poste supérieur.

Nous avons constaté que la gestion des carrières n'est pas seulement, une prise en charge de la vie professionnelle d'un salarié, mais peut être aussi un atout stratégique permettant de gérer le changement et d'affronter l'avenir.

D'autre part, nous avons conclu que, la gestion des carrières dans l'entreprise publique est très liée à la loi, qui organise toute la vie professionnelle des fonctionnaires dès leur recrutement. Mais malgré cela, ces lois sont venues que pour protéger le fonctionnaire et pour lui donner un cadre bien définis : ses droits et ses obligations. Ces lois ralentissent l'accélération de la gestion des carrières, en raison de la multitude et de la complexité des procédures administratives, soit entre le fonctionnaire et son organisme employeur, soit entre l'administration et les organismes de contrôle, qui prennent un temps considérable pour régulariser la situation d'un fonctionnaire. Cela nous ramène à la réalité de la bureaucratie de l'administration ; que Max Webber a fondée pour que chaque personne devienne responsable.

Notamment, la mobilité constitue un instrument puissant d'enrichissement professionnel, par l'acquisition de nouvelles compétences, de nouvelles expériences, par la confrontation avec d'autres milieux professionnels et avec d'autres cultures professionnelles.

De même, la formation est l'investissement que l'organisme doit prendre en charge afin de combler le manque qu'elle a, soit en personnes qui ont besoin de nouvelles connaissances pour qu'elles puissent exercer de nouvelles activités, soit pour avoir une adéquation entre les compétences du fonctionnaire et les nouveaux outils de travail adoptés, c'est pour cela que nous encourageons l'entreprise des Industries électrotechniques d'accorder plus d'importance à la formation de ses collaborateurs. Cette dernière va non seulement permettre l'acquisition des connaissances, le développement des compétences, mais également l'amélioration du dialogue social entre l'employeur et le salarié et ce, grâce à des formations communes.

De plus, on suggère l'amélioration de la communication interne au sein de l'entreprise, car elle est indispensable au bon fonctionnement et au succès du milieu de travail. Il ne faut pas oublier que les employés sont la ressource la plus précieuse, donc ils ont besoin d'être motivé à travers cet élément managérial. Il faut améliorer la communication électronique en utilisant les nouvelles technologies comme les plateformes de réunion virtuelle l'exemple de Zoom qui centralise tous les documents d'un projet, simplifie le partage des données et facilite les échanges entre les membres de l'équipe grâce à des fonctionnalités telles que les appels vidéo/audio, les partages d'écran, les agendas partagés...

L'avantage des nouveaux outils de communication, c'est qu'ils permettent d'éviter un grand nombre de réunions inutiles puisqu'ils peuvent facilement avoir accès à l'information. La mise en œuvre de ses outils sera aussi bénéfique en cas de pandémie.

On suggère également de valoriser la culture de l'entreprise, on sait qu'une culture d'entreprise fait référence à son identité, son histoire, ses valeurs, et sa vision. Pour faire vivre une culture d'entreprise, il faudrait penser à mettre en place des rites et des événements à l'intérieur de l'entreprise, car les collaborateurs ont besoin d'un cadre commun, de moments partagés entre eux, c'est un peu comme une vie de famille, on donne l'exemple de l'organisation régulière de séminaire auxquels tout le monde assistera, et pourquoi pas des journées spéciales pour célébrer que se soit des départs en retraites, ou tout autre événement. Il faut également s'assurer que les espaces de travail et de détente et de pause café, soient à l'image que donne l'entreprise.

Tout cela va permettre au personnel de s'épanouir, de jamais s'ennuyer, et d'être non seulement motivé mais aussi satisfait de son lieu de travail.

Pour conclure ce travail, on vient confirmer notre première hypothèse qui dit que la fonction ressource humaine au sein de l'entreprise publique de l'Electro-Industrie est considérée comme étant une fonction stratégique, mais aussi confirmer la deuxième hypothèse qui porte sur l'existence d'une véritable relation entre le modèle de gestion des carrières, la satisfaction et motivation du personnel. La gestion des carrière a un rôle très important dans les organisation et elle a une influence sur les individus.

Bibliographie

Bibliographie

- ALVES Sarah, et .al, « La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : dimensions et conséquences », XXIème CONGRES AGRH, Rennes/Saint-Malo, 17-19 Novembre 2010.
- AMIEL Michel et .al, « Management de l'administration », 2ème Edition de Boeck, Paris, 1998.
- B.WERTHEN William et al, « La gestion des ressources humaines », Ed McGraw-Hill, 1990.
- BABOU Lydia, « La contribution de la motivation des salariés dans la performance de l'entreprise Cas de Leader Meuble Taboukert », Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Mémoire, Promotion : 2014-2015.
- BENCHEMAM Faycel, GALINDO Géraldine, « Gestion des Ressources Humaines », 5^{ème} édition, Comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations, 2015.
- BARKA Tao, « L'importance de la motivation sur la performance organisationnelle des entreprises », Editions TOUMAI, Mai 2021.
- BERNHARD Claude-Alain, et .al, « Introduction a l'hygiène du travail », Un support de formation, Institut universitaire Romand de Santé au Travail, Suisse, 2007.
- BIZOT Éric, CHIMISANAS Marie-Hélène, PIAUP Jean, « Communication », 2^{ème} édition DUNOD, 2016.
- BOISLANDELLE Mathé et autre, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outils, édition ECONOMICA, paris, 1998.
- BOISVERT Daniel, « L'autonomie d'équipe d'intervention communautaire », Presses de l'université du Québec (Canada), 2000.
- BOURNOIS.F, « Les points de vue du gestionnaire », 1998.
- BRUN J-P, « La reconnaissance au travail », Sciences humaines, 30 mars 2010.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, font référence à des outils à l'initiative de l'organisation », Edition Donud, Paris, 1997.
- CADIN Loïc, et .al, « Gestion des ressources humaines », Pratique et éléments de théorie, 3^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2007.
- CADIN Loïc et .al, « Pratique et éléments de théorie GRH», 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2012.

- CAPELLI Peter, « La fin des plans de carrière », L'Expansion Management Review, du livre GRH 2^{ème} éditions, 2000, 375 pages.
- CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières », Edition EMS, Caen, 2000.
- CERDIN Jean-Luc, « La cogestion des carrières », Collection « Pratique d'entreprise », Edition EMS, France, 2015.
- CHETWIN. M et .al, « Rapport de commission de mise en valeur des ressources humaines », Conférence Internationale du Travail, Genève, 2000.
- CHEVALIER François, « Pratiques de GRH », Edition Vuibert, Paris, 2010.
- CITEAU Jean-Pierre, « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique », 2^{ème} édition Armand Colin, 2000.
- CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines : principe généraux et cas pratique », 4^{ème} édition Armand Colin, France 2002.
- CLAUDE Levy-Leroyer, la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, édition Eyrolle, paris, 2009.
- CULIE Jean-Denis, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe, Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006.
- DAVID Autissier et autres, l'atlas du management, EYROLLE, paris, 2011.
- DECREUS François, « pour une nouvelle gestion des carrières : face à la mobilité de l'emploi », Personnel, N°309, novembre 1989.
- DEMARAIS Guylaine, la maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, paris, 2000.
- DIEZ Robert, CARTON Pierre, « De la reconnaissance à la motivation au travail », L'expansion Management Review, septembre 2013.
- DOGOR DI NUZZO Béatrice, « Le management de la motivation Améliorer les services », Edition Ems management et société, 2011.
- DORTIER.J-F, « Dictionnaire des sciences sociales », édition science humain, 2004.
- EL AKREMI, et .al, « Comportement organisationnel », Vol 2, Edition DEBOECK, Bruxelles, 2006.
- EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, 1ère édition, édition presse polytechnique et universitaire LAUSANE, 2003.
- ERNOULT, « Gestion des compétences et employabilité : Assessment Center », 1998.
- F. Makhoulouf, « Initiation à la GRH », Collection Pages Bleu internationales, 2012.
- FALCOZ Christophe, « La carrière 'Classique' existe encore, le cas des cadres à haut potentiel », Annales des Mines, Lyon, Juin 2001.

- FANHUA Qi, WANG Weijie, « Participation des employés, motivation de la fonction publique et perception du rendement organisationnel : mise à l'essai d'un nouveau modèle », *Revue internationale des sciences administratives* », 2018.
- FENOUILLET Fabien, « Les Théories de la motivation », 2^{ème} édition DUNOD revue et corrigée, Paris, 2016.
- FERRARY Michel, « Management des ressources humaines : entre marché du travail et acteurs stratégiques », *Collection Management Sup*, Edition Dund, 2014, 272 pages.
- GALINO Guéraldine, « Note pédagogique du cas Protébio », IUT de Sceaux, 2014, P .8, Fichier PDF sur le site www.pratiquesdegrh.files.wordpress.com consulté le 26/05/2022.
- GARDERE, E.Q, « Le capital mémoire de l'entreprise ». Ed. Harmattan, 2003.
- GILIBERT Daniel et .al, « Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail », *Carriérologie*, Université du Québec à Montréal, 2008.
- GILLES Guérin, WILS Thierry, « Gestion », *Revue internationale de gestion*, Septembre 1992.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, « La gestion des ressources humaines », Les Zoom's Gualino, 9^{ème} Ed, 2016-2017.
- GOELZER B, « Encyclopédie de Sécurité et de Santé au travail », Edition J.L Stellman, Genève, 2000.
- GOLLAC Michel et VOLKOFF Serge, « Les conditions de travail », Edition La Découverte, Paris, 2000.
- GONZALEZ Christophe, « Démarche QSE et motivation au travail » Editions Afnor, 2015.
- HENNEQUIN Emilie, *Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims, Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Management School, 2006.
- J.LENDREVIE et J.LEVY : « Mercator », 13^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2012.
- KEULEYAN Remi, « Le renouveau des carrières organisationnelles : une approche prospective des ancrs de carrière dans les industries alimentaires », *Gestion et management*, Normandie Université, France, 2019, 462 pages.
- LAKHDAR Sekiou et .al, « Gestion des ressources humaines », Edition Deboeck, Université, 2^{ème} édition, 2001.
- LELARGE GERARD, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition BOECK, Bruxelles, 2001.

- LASSOUED Djemai, « Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de "compétences d'employabilité durable" », Education Normandie Université, 2017.
- LEDUFF Robert, encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, paris, 1999.
- LEVY-LEBOYER Claude, « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », 2^{ème} Edition Organisation, 3^{ème} tirage, 2003.
- LITHIELEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Gualino, Paris, 2013.
- MARSAL Luc, « La détection des potentiels : pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières », Collection formation permanente, Edition ESF, Paris, 1998.
- MARTINET Alain et autres, lexique de gestion, 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000.
- MARTORY Bernard et .al, « La Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005.
- MUCHA Laura, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire professionnel en 1^{ère} année de Master management stratégique des organisations, Parcours Ressources humaines, Université de Reims, Soutenu en 2010.
- NISHIMWE Francine, « Satisfaction au travail des employées dans une entreprise de vêtements ayant des pratiques éthiques : cas de Tonlé au Cambodge », Mémoire, 2015-2016.
- OELZ Martin et al, « Guide d'introduction à l'inégalité de rémunération », L'organisation internationale de travail, Genève, 2013.
- PERETTI Jean Marie, « Ressources Humaines », Edition Vuibert, Paris, 2004-2005.
- PERETTI Jean Marie, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6^{ème} édition Vuibert, France, 2007
- PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », 21^e édition, Vuibert, Paris, 2016.
- PERETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Collection Vuibert Entreprise, 8^{ème} édition, 2017.
- PIGEYRE Frédérique, Professeur d'université, « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », P. 8, Fichier PDF sur le site www.media.eduscol.education.fr, Consulté le 24/04/2022.

- R.CHUMPITAZ et V. SWAEN : «La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to business, Une application dans le domaine de la téléphonie », Université Catholique de Lille, 2010.
- ROBBINS, S. et T. JUDGE, « Comportements organisationnels », Edition Pearson Education, New Jersey, 2006.
- ROGER Alain, VENTOLINI Séverine, « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », Université Jean-Moulin, Lyon 3, Centre de recherche de l'IAE, P .1869.
- ROMEL. P, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Colin, Paris, 1993.
- ROMELAER Pierre, « Gestion des ressources humaines », Edition Armand Colin, Paris, 1993.
- ROUSSEL Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- ROUSSILLON.S et BOURNOIS. F, « La perméabilité des élites dans les entreprises françaises », 1998.
- ROUSILLON.S et BOURNOIS.F, « Management des cadres à haut potentiel : tendance actuelle et pour les années 2000 », 2000.
- SAINT GINIEZ Véronique, CADIN Loïc, BENDER Anne-Françoise, « Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale », Edition Vuibert, 2003, 258 pages.
- SCHERMERHORN J-R., et al. « Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau Pédagogique INC, 2010.
- SEKIOU. L, « La gestion du personnel », Edition d'organisation, Paris, 1986.
- SEKIOU, et .al, « Gestion des ressources humaines », Chapitre 12 « gestion des carrières », 2^e de Boeck, 2001.
- SERUPIA Semuhoza, théories de la motivation au travail, L'Harmattan, Paris, 2009.
- SHIMOR L, et .al, « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique, 2002.
- SILEM Ahmed et autres, lexique d'économie, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2002.
- ST-ONGE Sylvie, et .al, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition de Gaëtan Morin, Montréal, 2004.
- SYLVIE ST-ONGE et autre, 2004, «relever les défis de la gestion des ressources humaines, N°02 éd, édition chenelière éducation.

- TEBOUL Jacques, « L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener », 2^{ème} édition de Dunod, Paris, 2003.
- Thierry et .al, « Développement et emploi », 1995.
- UWALUNGU Bernard, MINDER Christian, « Comment améliorer la motivation du personnel ou éviter sa démotivation au travail ? », Article dans la revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, 2003
- VALAX Marc, « La gestion des savoirs individuels des compétences collectives dans le processus d'internationalisation des PME », IAE de Pau et des Pays de l'Adour.
- WEISS.D, «Ressource Humaines», ED D'organisation, 2^{ème} édition, 1999.
- WESTPHALEM Mari, « Le Guide de la communication d'entreprise », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2001.
- YVES Jean Duyck et ANDRE Marc Vilette, « Temps du travail et GRH », Edition Vuibert, Paris, 2010.

Webographie :

- www.Ressource.aunege.fr.
- www.cairn.info.fr
- www.docplayer.fr
- www.pratiquesdegrh.files.wordpress.com
- www.media.eduscol.education.fr
- www.agrh.fr
- www.Cloudfront.net
- www.tel.archives-ouvertes.fr
- www.alain.battandier.free.fr
- www.youscribe.com
- www.revualmanar.com

ANNEXES

Annexe 01

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

ELECTRO-INDUSTRIES est implantée dans une zone agricole de 35 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30KM du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef lieu de la daïra d'Azazga.

ELECTRO-INDUSTRIES est une société par action au capital de 4 753 000 000 DA. Elle a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'Entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques). Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, Groupes Electrogènes et transformateurs de distribution.

L'ELECTRO-INDUSTRIES est composée de trois (03) unités; toutes situées sur un même site :

- Unité Transformateurs
- Unité Moteurs Electriques
- Unité Prestations Techniques.

Les produits fabriqués par **ELECTRO-INDUSTRIES** sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle d'**ELECTRO-INDUSTRIES** est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 Milliards de Dinars.

La capacité de production de transformateurs de notre entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Nos ventes de moteurs représentent 30% environ de notre capacité de production. Il est à signaler qu'**ELECTRO-INDUSTRIES** est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'Entreprise emploie un effectif de 853 travailleurs dont 26% de cadres, 27% de maîtrise et 47% d'exécution.

En matière de qualité **ELECTRO-INDUSTRIES** dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, nous utilisons 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

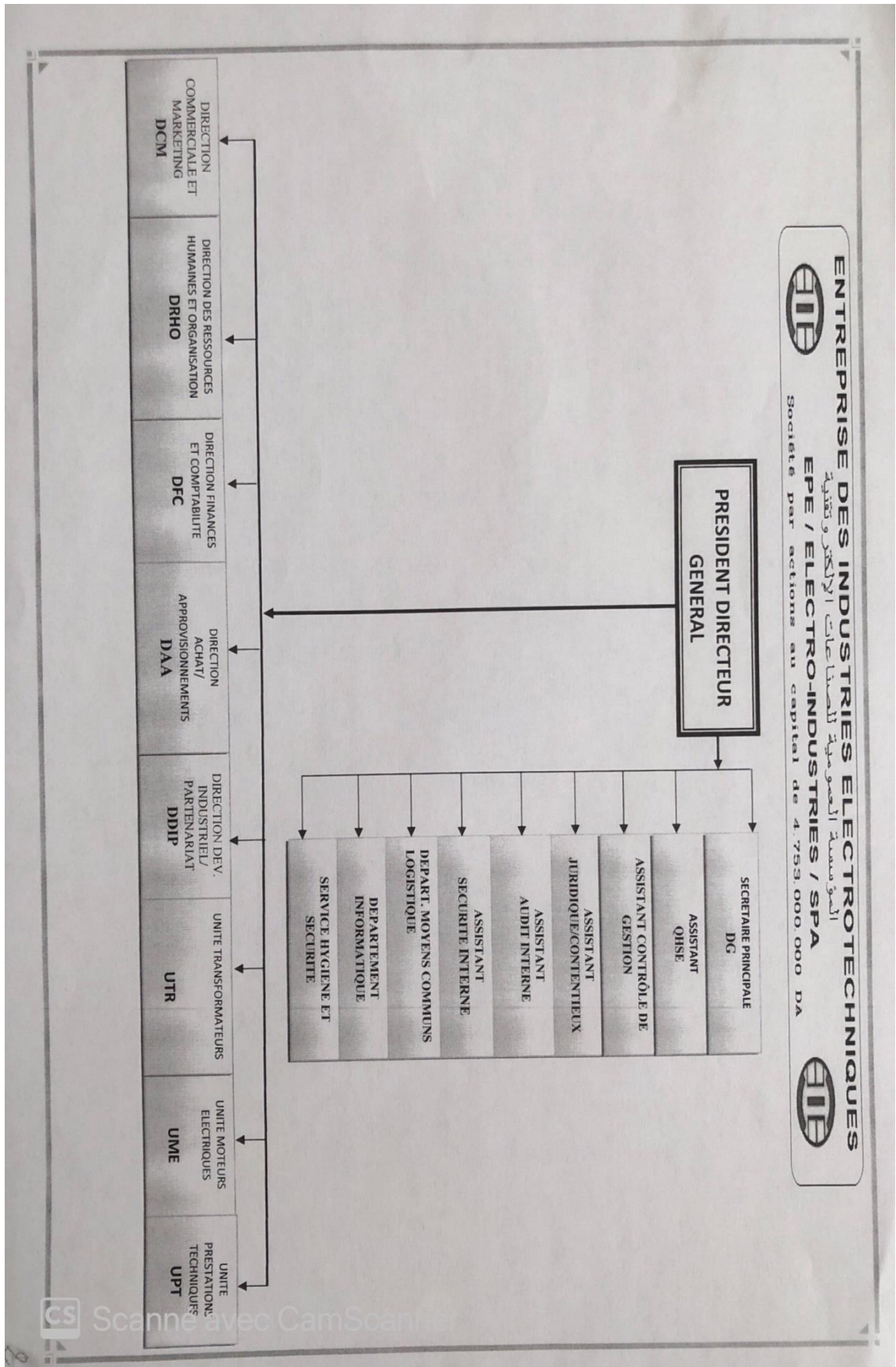
Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'Entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002 et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004, ISO 9001.



Adresse : B.P.17 Route Nationale N° 12 AZAZGA (w) TIZI-OUZOU ALGERIE
TEL: (+213) 26 14 99 71 FAX: (+213) 26 14 98 00
Email - contact.ei@electro-industries.com Site - www.electro-industries.com

Annexe 02



Annexe 03

ELECTRO-INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	PROCEDURE S.M.I	Edition du 03.11.2019
	POURVOI D'UN POSTE DE TRAVAIL	Réf : PQG-7.121 Page : 1/1

ELECTRO-INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	FICHE D'ENTRETIEN D'EMBAUCHE	REFERENCE : EDITION : 03.11.2019
---	-------------------------------------	-------------------------------------

NOM/PRENOM	
FORMATION	
Primaire	
Moyen	
Secondaire	
Universitaire	
Diplôme obtenu	
Expérience Professionnelle	

Appréciation des connaissances du candidat

Très bien	Bien	Moyen	Faible	Médiocre

Conclusion

Retenu au poste de :	
Non retenu au motif de :	
A réorienter vers :	

INTERVIEWER

Nom

Prénom

Fonction

Signature

Date

La présente Procédure est amenée à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être réutilisé en dehors de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.



ELECTRO-INDUSTRIES BP 17 AZAZGA 15300	Unité : Transformateurs	Date d'édition : 01.10.2018
	Dept/Service :	N° REF : 149/2018.
FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERIODE D'ESSAI Personnel : Cadre, Maîtrise, Exécution, Temporaire		

Nom : ██████████
Prénom : ██████████
Poste d'emploi : Chef d'ATELIER NOYAUX
Date de recrutement : 08.06.1991
Echéance de la période d'essai : 01.10.2018.
Classification : Catégorie : 14A Echelon : 07
N°/Réf : Organigramme :



APPRECIATION

Critères	Très bien	Bien	Passable	Médiocre
1. Compétences professionnelles	x			
2. Qualité de travail effectué		x		
3. sens de l'organisation (ordre, méthode)	x			
4. Esprit d'initiative et sens des responsabilités	x			
5. Degré de réalisation des objectifs assignés au poste occupé		x		
6. Comportement durant le service				
7. Assiduité	x			

Visa du Chef Hiérarchique

Visa du Chef de Dept. / Structure



CONCLUSION

- A confirmé(e) au poste**
 Prolonger la période d'essai :

VISA DE LA DIRECTRICE

Accord
 Mme ██████████
 Directrice



Unité Transformateurs
 1 - A cocher la case afférente à la conclusion d'appréciation
 2 - A retourner à la structure gestion du personnel et paies avant le :

Annexe 05

EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA- AZAZGA
DIRECTION GENERALE
 DRHO
 DGRH / SEF

DEMANDE DE MUTATIONS INTERNE

1. Situation Actuelle			
Nom :	Prénom :	Date de recrutement :	
Poste:	Code Position:	Categories:	
Section ou Atelier:	Service:	Dépt :	Unite:
2. poste demande			
Intitulé du Poste :	Code Position :	Catégorie :	
Section ou atelier:	Service :	Dept :	Unité :
Signature de l'Intéressé			
3. Avis du S.E.F		4. AVIS DU DGRH	
Poste vacant :	Signature :		
Poste pourvu par :	Date :		
5. Avis de la hiérarchie			
<u>Chef de section ou atelier</u>	<u>Chef de service</u>	<u>Chef de Dept :</u>	<u>Directeur d'Unité</u>
Avis :	Avis :	Avis :	Avis :
Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
Date :	Date :	Date :	Date :
6. Avis de la structure d'accueil			
<u>Chef de section ou atelier</u>	<u>Chef de service</u>	<u>Chef de Dept :</u>	<u>Directeur d'Unité</u>
Avis :	Avis :	Avis :	Avis :
Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
Date :	Date :	Date :	Date :
7. DECISION			
Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation			
Avis :	Visa :	Date :	

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / **ELECTRO-INDUSTRIES** / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS

SERVICE GESTION DU PERSONNEL ET PAIE

Azazga, le

N/REF : 374 /

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître [REDACTED] en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".
Vu le Procès Verbal du Conseil d'Administration de l'Entreprise (CA) du 05.05.2009 portant résolution n° 02 et 03, désignant Monsieur [REDACTED] en qualité de **Président Directeur Général (PDG)** de L'entreprise Electro-Industries.
Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateurs.
Vu la note n°19 du 29/03/2012 portant nomination de Monsieur [REDACTED] en Qualité de Directeur d'unité par intérim de l'Unité Transformateurs.
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
Vu le positionnement de Madame [REDACTED]
Vu la note D'intérim Réf : 110 du 02.05.2012 émanant de la direction de l'Unité Transformateurs.

DECIDE

- ARTICLE 01 :** Une indemnité d'Intérim d'un Montant égale à 10 % du salaire du poste d'origine sera allouée mensuellement à Madame [REDACTED] assurant l'intérim du poste de [REDACTED] Unité Transformateurs, Département Technique.
- ARTICLE 02 :** Le bénéfice des indemnités et avantages liés au poste lui seront accordés durant la période ou elle assure l'intérim et qui ne saurait excéder douze (12) mois. Cette indemnité sera exigible qu'à l'expiration d'une période égale ou supérieure à un (01) mois.
- ARTICLE 03 :** L'intérim peut être retirée à tout moment au cas où il est constaté une insuffisance de la part de l'intéressée.
- ARTICLE 04 :** Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du _____

Le Directeur de l'Unité Transformateurs P/I



Adresse : B.P 17 route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél : 026 / 34.16.86 - Fax : 026 / 34.14.24

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / **ELECTRO-INDUSTRIES** / SPA
Société par actions au capital de 4.755.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
Service du Personnel

Azazga, Le : 01 AVR 2013

N/réf : 160/2013

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître [redacted] en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES",
Vu le Procès Verbal du Conseil d'Administration de l'Entreprise (CA) du 05.05.2009 portant résolution n° 02 et 03 , désignant Monsieur [redacted] en qualité de **Président Directeur Général (PDG)** de L'entreprise Electro-Industries,
Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateurs,
Vu le contrat de travail réf. 004/DRHO du 03.01.2013 désignant Monsieur [redacted] au poste de Directeur de l'Unité Transformateurs,
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée,
Vu la convention collective de l'Entreprise,
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise,
Vu la décision n°374 du 02.05.2012 portant attribution d'une indemnité d'intérim à Mme CH [redacted] au poste de **Chef de service Etude et développement**,
Vu le courrier réf : Direction/UTR N°152 du 12.03.2013 adressé à la DRHO portant agrément au poste de **Chef de Service Etude et développement** de Mme [redacted],
Vu le courrier réf : 069/DRHO du 21.03.2013 portant accord pour l'agrément de Mme [redacted] au poste de **Chef De Service Etude et développement**,
Vu l'organigramme de l'Unité Transformateurs.

DECIDE

- ARTICLE 01 :** Madame [redacted] est confirmée au poste de **Chef de Service Etude et développement** au sein de l'unité transformateurs Département Technique.
- ARTICLE 02 :** A ce titre, la situation salariale de l'intéressé est révisée comme suit:
Cat = 17B, Echelon = 2, S/Base = 25.796,00 DA, T.IAEP = 12.90 %, Taux IFF = 27 %.
- ARTICLE 03 :** Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet, à compter du : 01/04/2013.

Le Directeur de l'Unité Transformateurs

[redacted signature]
[redacted signature]
[redacted signature]



Adresse : B.P 17 route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél : 026 / 34.16.86 - Fax : 026 / 34.14.24

ELECTRO-INDUSTRIES
15300 AZAZGA
ALGÉRIE

ENREGISTREMENT SMI

REVUE DES COMPETENCES

Edition : Année 2020-2021
 REF : FO.PQG.7.200.02
 UNITE : DIRECTION GENERALE
 Page : 1 / 1

Postes	Qualification Exigée	Titulaire du Poste	Qualification du Titulaire	Expériences du Titulaire	Besoins en Expériences Guidées	Besoins en Formations
CADRE CH.CONT.GEST. COMPT ANAL. DG	<ul style="list-style-type: none"> - Magister ou Licence en Sciences de Gestion/ Economiques/ Commerciales Formation Complémentaire : - Contrôle de Gestion - ISO 9001 / 14001 / 18001 - Nouveau Système Comptable NSC. Expérience : 02 à 04 ans. 	A. AMAR	<ul style="list-style-type: none"> Diplôme : - Licence en science de gestion option comptabilité. Formation après embauche : - NSCF, IAS/IFRS. - Anglais général A2 (2018-S1). - Formation: Gestion des stocks et inventaire (2017-S2) - Formation : Contrôle de gestion (2017-S2) 	<ul style="list-style-type: none"> Hors entreprise : - Comptable (05/09/2010-30/04/2011.-02/05/2012-01/07/2012). Au sein de l'entreprise : - Cadre chargé du contrôle de gestion (02/07/2012 à ce jour). 		<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de gestion. -Management général ; -Audit financier et comptable. -Compt. analytique ; -Budget et contrôle de gestion (2019-S2).

Annexe 09

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	PROCEDURE SYSTEME QUALITE	Edition du 03.11.2019
	FICHE D'EVALUATION DES PERFORMANCES Exécution	Réf : PQG.7.201 Page : 1/1

Titulaire du Poste	Intitulé du poste	Affectation	Catégorie : Echelon	Date d'appréciation
		UME	
Période accomplie		Du : 01/06/2021	au : 31/05/2022	

Critères d'évaluations

Critères d'évaluation	Niveau d'évaluation			
	Très bien (02 pts)	Bien (1,5 pt)	Assez Bien (01 pt)	Passable (0,5 pt)
1- Quantité de travail fourni				
2- Qualité de travail fourni				
3- Respect des consignes d'hygiène et de sécurité				
4- Aptitude physique				
5- Exécution des tâches édictées par la hiérarchie avec respect des délais				
6- Entretien des outils et hygiène du poste de travail				
7- Utilisation rationnelle des moyens mis à la disposition				
8- Assiduité /ponctualité				
9- Comportement relationnel				
10-Formation				
Total des points				
Note attribuée	/20			

Appréciations de la hiérarchie :

Forces
Faiblesses
Mesures à entretenir :	
Formation (Préciser le thème de la formation)	Autres mesures à entretenir
.....
.....

Le Chef d'Equipe	Le Chef d'Atelier	Le Chef de Service	Le Chef de Département	Le Directeur
.....
.....
.....

Annexe 10

EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA AZAZGA
DIRECTION GENERALE
DRHO
DGRH/SEF

DEMANDE DE MUTATION INTERNE

1. Situation Actuelle			
Nom :	Prénom :	Date de recrutement :	
Poste :	Code Position :	Catégorie :	
Section ou Atelier :	Service :	Dépt :	Unité :
2. Poste demandé			
Intitulé du poste :	Code position :	Catégorie :	
Section ou Atelier :	Service :	Dépt :	Unité :
SIGNATURE DE L'INTERESSE			
3. Avis du S.E.F		4. Avis du DGRH	
Poste vacant :	Signature :		
Poste pourvu par :	Date :		
5. Avis de la hiérarchie			
<u>Chef de Section ou Atelier</u>	<u>Chef de Service</u>	<u>Chef de Dépt :</u>	<u>Directeur d'Unité</u>
Avis :	Avis :	Avis :	Avis :
Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
Date :	Date :	Date :	Date :
6. Avis de la Structure d'accueil			
<u>Chef de Section ou Atelier</u>	<u>Chef de Service</u>	<u>Chef de Dépt :</u>	<u>Directeur d'Unité</u>
Avis :	Avis :	Avis :	Avis :
Visa :	Visa :	Visa :	Visa :
Date :	Date :	Date :	Date :
7. Décision			
<u>Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation :</u>			
Avis :	Visa :	Date	

Annexe 11

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
 Société par actions au capital de 4 753 000 000 DA

DIRECTION GENERALE

Azazga, le 12 MARS 2013

**FICHE D'EVALUATION
 DES CADRES**

1 – SITUATION PERSONNELLE

Nom et prénom : ██████████
 Fonction actuelle : Chef de Service ██████████ par intérim
 Classification actuelle : 16 A Grade : 3

Trois dernières notes obtenues au titre de la PRI

NOV.	DEC.	JANV.
10	11	11

II – EVALUATION DU POSTE

CRTIERES	EXCELLENT	BON	MOYEN	MEDIOCRE
1. Degré de réalisation des objectifs assignés au poste occupé		X		
2. Qualité du travail effectué		X		
3. Capacité de commandement, d'entraînement et de mobilisation		X		
4. Capacité de constituer des équipes de leur fixer les objectifs et de veiller à la réalisation des tâches assignées			X	
5. Sens de l'organisation (ordre, méthode)		X		
6. Esprit d'initiative et sens des responsabilités		X		
7. Faculté d'adaptation au changement		X		
8. Capacité d'initiation et formation des collaborateurs		X		

Appréciation et visa du supérieur
 Hiérarchique immédiat

Appréciation et visa du
 Président Directeur Général

Curriculum Vitæ

NOM [REDACTED] NE (E) LE : 03.01.1971 A [REDACTED]
 PRENOM [REDACTED] RECRUTE LE : 08.06.1991
 SITUATION DE FAMILLE : CELIBATAIRE MARIE (E) DIVORCE (E) VEUF (VE)
 SITUATION MILITAIRE : DISPENSE SURSITAIRE SERVICE ACCOMPLI
 ANNÉE

REFERENCES SCOLAIRE ET / OU UNIVERSITAIRES

ETUDES	ETABLISSEMENTS	ANNEE	DIPLOMES PREPARES	OBSERVATIONS
PRIMAIRE	[REDACTED]		6 ^{EME}	
MOYEN	CEM [REDACTED]	1987	9AF	
SECONDAIRE	[REDACTED]	1989	2AS	
SUPERIEURE	CFPA AZAZGA	1988	CAP TOURNEUR RECTIFIEUR	

FORMATION

LIEU DE FORMATION	SPECIALITE	DUREE	OBSERVATIONS
ENEL AZAZGA	TOURNAGE RECTIFICATION		01/09/88

EXPERIENCE A L'UNITE

FONCTION	CAT/ECHELON	DATE D'EFFET	OBSERVATIONS
TOURNEUR RECTIFIEUR	APPRENTIS	01/09/1988	28/02/1991
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	10/02	08/06/1991	
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	C2/07	01/01/1993	TRANSPOSITION
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	C2/11	28/05/1997	AV 04 GRADES
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	C2/13	01/07/1998	AV 02 GRADES
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	C4/11	03/10/2001	TRANSPOSITION
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	10B/05	01/01/2005	TRANSPOSITION
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	10B/07	01/03/2008	AV 02 GRADES
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	10B/11	01/01/2012	AV 04 GRADES
CONDUCTEUR REGLEUR MACHINES DECOUPAGE T.M	10B/15	01/05/2015	AV 04 GRADES
CHEF D'EQUIPE NOYAUX	13A/09	01/10/2015	
CHEF D'ATELIER NOYAUX	14A/07	01/05/2018	

HORS ENTREPRISE

DETACHEMENT GECOL TRIPOLI LIBYE	POUR 05 MOIS A/C DU 07/08/1998-----06/01/1999
DETACHEMENT GECOL TRIPOLI LIBYE	POUR 14 MOIS A/C DU 22/01/1999-----29/02/2000
DETACHEMENT GECOL TRIPOLI LIBYE	POUR 08 MOIS A/C DU 03/04/2000-----30/11/2000
DETACHEMENT GECOL TRIPOLI LIBYE	POUR 06 MOIS A/C DU 14/03/2001-----13/09/2001
DETACHEMENT GECOL TRIPOLI LIBYE	POUR 14 MOIS A/C DU 16/01/2002-----13/03/2003
DETACHEMENT GECOL TRIPOLI LIBYE	POUR 02 MOIS 18 jours A/C DU 14/03/2003-----31/05/2003

Annexe 13

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
" E N E L "

DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET PERSONNEL
SERVICE GESTION DU PERSONNEL

AZAZGA, LE 16 Juin 1991

REF : [REDACTED]

D E C I S I O N

Le Directeur du Complexe MEI / Azazga

Vu le décret n° 83.18 du 01.01.1983 portant création de l'Entreprise nationale des industries électrotechniques "Enel".

Vu les statuts adoptés par le conseil d'administration en date du 16.12.1990.

Vu la désignation de Monsieur [REDACTED] par le conseil d'administration en sa réunion du 16.12.1990 en qualité de Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de l'Entreprise des Industries Electrotechniques " Enel / SPA ".

Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail.

Vu la décision n° 188/DG du 30.05.1990 portant nomination de Monsieur [REDACTED] en qualité de Directeur du Complexe MEI Azazga.

Vu le contrat d'engagement à durée déterminée N°091 du 08/06/91, portant installation de M. [REDACTED] au poste de Conducteur Regleur sur Machine à Découper la tôle magnétique au Dept Transfos.

Vu la fiche d'appréciations de fin de période d'essai et les avis de la hiérarchie sur les résultats probants de l'intéressé.

D E C I D E

ARTICLE 1/ - Monsieur [REDACTED] est confirmé (e) au poste de Conducteur regleur sur machine à découper la tôle magnétique.
Dept Transformateurs Service Production
N° d'emploi 952.11.013 C A compter du 08/06/91 jusqu'à fin de contrat.

ARTICLE 2/ - A ce titre l'intéressé(e) percevra le salaire afférent à la catégorie 10 Section 02 SB. 3450,00 DA
Taux IEP / Montant IEP / Autres indemnités à spécifier : Nul

ARTICLE 3/ - Messieurs les Responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision.

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE
[REDACTED SIGNATURE]

Annexe 14

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES.

COMPLEXE MEI. AZAZGA.

DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET PERSONNEL.
SGP / SELECTION ET FORMATION.

AZAZGA, LE. 09 JUN 1991

REF/MEI/SSF/SGP/ N° [REDACTED] /

FICHE DE PRISE DE SERVICE.

1/)). **ONSIEUR.** [REDACTED]
a été installé **(KX)** en qualité de **CONDUCTEUR REGLEUR SUR MACHINE A...**
DECOUPER LA TOLE MAGNETIQUE... N° de position [REDACTED]
Ce jour : **08 JUN 1991**
Service **PRODUCTION**
Département **TRANSFORMATEURS**

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE [REDACTED]



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES.

ENEL. COMPLEXE MEI. AZAZGA.

de l'Etat
Ministère de l'Industrie

DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES.
SERVICE FORMATION, RELATION DE TRAVAIL.

CONTRAT D'ENGAGEMENT A DUREE DETERMINEE.

Références 61 / Date 02 Juin 1992.

- Vu le décret 83.18 du 01.01.1983, portant création de l'Enel.
- Vu la loi 88.01. du 12.1.1988, portant loi d'orientation sur les E.P.E.
- Vu la loi 90.11. du 21.04.1990, relative aux relations de travail.
- Vu la décision 188/DG du 30.05.1990, portant nomination de Monsieur BERRABAH Belkacem en qualité Directeur du complexe MEI. ENEL. AZAZGA.

Il a été convenu et arrêté d'un commun accord entre.:

L'entreprise Nationale des Industries Electrotechniques dont le siège social est implanté au 12. Bd Nacéra Nounou - BELCOURT - Alger, représentée par le directeur du complexe MEI. ENEL. AZAZGA.

D'une part.

Et MONSIEUR [redacted] ne né le 03.01.1971 à [redacted]
fils de [redacted] et de [redacted] situation familiale
[redacted] domicilié à [redacted]

D'autre part.

Ce qui suit :

ART. 1 / MONSIEUR [redacted] est recruté en qualité d'agent temporaire pour exercer les fonctions de COND. REG. MOI. DEC. TOLE N° D'emploi 952.11.013 A/C du 08 JUIN 1992 en application de la loi 90.11. du 21.04.1990 en son article 12 conformément au cas qui y est expressément prévu.

ART. 2 / Le présent contrat est conclu pour une durée maximale de 12 MOIS et s'achèvera au plus tard à la date du 07 JUIN 1993. Cet engagement prend automatiquement fin par la seule arrivée de son terme sauf cas fortuit ou de force majeure.

ART. 3 / L'intéressé percevra le salaire afférent à la catégorie 10 / Section 02 SB 4530 DA / IEP / / Nuisance 10 % PRI/PRC ; variables IRI 0% salaire unique 7/

ART. 4 / MONSIEUR [redacted] est soumis aux mêmes droits et obligations que les agents occupant des postes de travail similaires.

M. MONSIEUR [redacted] sera soumis à une période d'essai de / mois à compter de la date de son installation.

ART. 5 / M. MONSIEUR [redacted] peut mettre fin à sa relation de travail sous réserve d'un délai de préavis de (15) jours.

ART. 6 / L'ENEL. MEI. AZAZGA peut résilier le présent contrat avant terme dans le respect d'un délai conge à accorder à MONSIEUR [redacted] et dont la durée est égale à celle de la période d'essai qu'il aura eue.

ART. 7 / M. MONSIEUR [redacted] ne saurait exiger de l'ENEL. MEI. AZAZGA la prise en charge de son transport ou de son hébergement.

ART. 8 / M. MONSIEUR [redacted] s'engage à respecter la discipline et le règlement intérieur en vigueur à l'ENEL. MEI. AZAZGA.

ART. 9 / L'ENEL. MEI. AZAZGA se réserve le droit de recourir au travail de nuit ou au travail posté par équipes successives et M. MONSIEUR [redacted] est tenu de s'y conformer.

LE CONTRACTANT

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE.

Nom, prénom [redacted]
Signature (apposer la mention " Lu et Approuvé ").

de l'Etat



م ع ا مؤسسة الصناعات الكهروتقنية
إلكترو صناعات
ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE ELECTRO - INDUSTRIES SPA

شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 3 698 500 000,00 د ج
Société par actions au capital de 3 698 500 000,00 DA

DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI

N° 021...../

ORDRE DE MISSION

La personne ci-après désignée doit se rendre de : **Alger – Libye**

NOM & PRENOM	FONCTION	N° DE PASSEPORT
	Technicien	
Date de départ : 14.03.2001		
Date de retour : 20.03.2001		
Objet de la mission : Contrat Assistance Technique		

Banque Extérieure d'Algérie
13 MARS 2001
Ave Houari Boumediene
TIZI-OUZOU

Fait à Azazga, le **11 MARS 2001**



LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

Société par Actions au Capital de 3.698.500.000,00 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
N/REF : 50 /2002

09 DEC. 2002

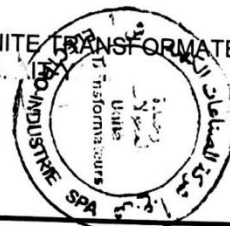
ATTESTATION DE DETACHEMENT

Nous soussignés, Entreprise des Industries Electrotechnique EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA, BP 17 Azazga, attestons par la présente que Monsieur _____, né, le **03.07.1971** à _____, employé au sein de nos services, en qualité de **Conducteur Régleur Machine Découpage Tôles Magnétiques**, a fait l'objet d'un détachement auprès de la Société GECOL / TRIPOLI / LIBYE dans le cadre d'un contrat d'assistance technique et ce, pour les périodes citées ci-dessous :

Du	07.08.1998	Au	06.01.1999
Du	22.01.1999	Au	21.01.2000
Du	03.04.2000	Au	07.07.2000
Du	14.03.2001	Au	30.08.2001
Du	16.01.2002	Au	30.08.2001
Du	16.01.2002	Au	13.03.2003

Cette attestation est délivrée à la demande de l'intéressé pour servir et faire valoir ce que de droit.

LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS
Mr M. _____



Adresse : BP. 17 Route Nationale N° 12 AZAZGA (W) TIZI-OUZOU
Tél : (026) 34.16.86 - Fax : (026) 34.14.24

HEELIT
EPE / SPA / ELECTRO - INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
"ELECTRO - INDUSTRIES"

Société par actions au Capital de 1.000.000 DA
Siège social - Route Nationale n° 12 BP 17 AZAZGA

DIRECTION GENERALE
Direction de l'Administration et de l'Emploi

Azazga, Le 28 MARS 2000

Ref [REDACTED]

DECISION

Le Directeur de l'Administration et de l'Emploi

Vu les statuts de l'entreprise établis en l'étude de maître [REDACTED] en date du 01.12.1998 portant constitution de l'entreprise publique économique EPE/SPA Electro-Industries.

Vu la loi 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Vu la convention de Branche Holding "HEELIT" adoptée en date du 24 et 25 Avril 1997.

Vu la convention collective en vigueur modifiée et complétée par l'Avenant n° 01.

Vu le procès verbal n° 80 du 09.10.1999 portant installation de Monsieur [REDACTED] en qualité de Directeur de l'Administration et de l'Emploi.

Vu le positionnement de Monsieur [REDACTED] en qualité de Conducteur Regleur sur machine découpage Unité Transformateurs, Service Production.

Vu le contrat d'assistance technique conclu entre FRITZ - WERNER et l'EPE / SPA "ELECTRO - INDUSTRIES".

Vu le contrat de détachement conclu entre l'EPE / SPA "ELECTRO - INDUSTRIES" et le sus - nommé.

DECIDE

ARTICLE 01 / Monsieur [REDACTED] ci - dessus qualifié, affilié à la Sécurité Sociale sous le n° 81.159.413.48 est détaché pour une période de (08) Huit mois à compter du 03 Avril 2000 pour exercer dans les mêmes fonctions au sein de la Société GECOL / TRIPOLI / LIBYE.

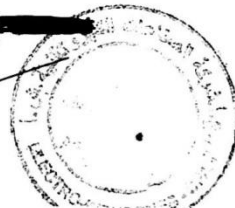
ARTICLE 02 / A ce titre, l'intéressé continuera à percevoir son salaire à l'exception de : PRI, PRC, Indemnité liée au panier, Transport, Zone, Nuisances et la prime de responsabilité.

ARTICLE 03 / Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du 03 AVR. 2000



LE DIRECTEUR DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI

Mr [REDACTED]



1. 1. 1. 1. 3

CONTRAT DE DETACHEMENT

Entre :

L'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques représentée par
Monsieur KRIMI Hanafi Directeur du Complexe MEI - Azazga - Wilaya de
Tizi-Ouzou Algérie, dénommée ci-après ENEL/MEI.

D'une part,

Et :

Monsieur :

OPERATEUR REGLEUR ATELIER F. NOYAUX au Complexe MEI Azazga,
dénommé ci-après le cocontractant,

D'autre part

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :



SGP . CABELEQ
 ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
 المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
EPE / ELECTRO - INDUSTRIES / SPA
 Société par action au capital de 3.698.500.00 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
N/REFER : 093

Le 10 MAI 2003

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

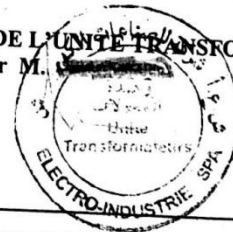
- Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître [redacted] en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".
- Vu le procès verbal du conseil d'administration n° 054 du 29.01.2001 portant installation de Monsieur [redacted] en qualité de Président Directeur Général.
- Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
- Vu la convention de branche Holding , en vigueur.
- Vu la convention collective en vigueur modifiée et complétée par l'Avenant n° 01.
- Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateur.
- Vu la note n° 007/PDG du 09.01.2002 portant installation de Monsieur [redacted] en qualité de Directeur de l'Unité Transformateurs.
- Vu la décision n° 354 du 15.10.2001 portant révision de la situation salariale de Monsieur [redacted] en qualité de **Conducteur Régleur Machine Découpage Tôles Magnétiques**, Unité Transformateurs, Département **Production**.
- Vu le Contrat d'Assistance Technique conclu entre Man Ferrostal et l'EPE/SPA « Eléctro-Industries ».
- Vu le contrat de détachement conclu entre EPE/SPA « Eléctro-Industries » et le sus-nommé.
- Vu l'avenant au contrat sus-cité.
- Vu la décision n° 54 du 15.03.2003 portant détachement du sus-nommé pour une durée de (02) mois et 18 jours, soit du 14.03.2003 au 31.05.2003.

D E C I D E

ARTICLE 01 : Monsieur [redacted] ci-dessus qualifié réintègrera son poste initial de **Conducteur Régleur Machine Découpage Tôles Magnétiques**, Unité Transformateurs, Département **Production**, Service **Fabrication Électrique**, à compter du 01.06.2003.

ARTILCE 02 : Messieurs les responsables concernés sont chargés de l'exécution de la présente décision.

LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS
Mr M. [redacted]



Adresse : P.P. 17 Route Nationale N°12 AZAZGA (W) TIZI-OUZOU
Tél.: (026) 34 16 86 - Fax : (026) 34 14 24

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL DE : 830.000.000 D.A.

Département: Ressources Humaines
Service Gestion et Rémunération
N° ~~777~~ / DRH/SGR

AZAZGA le : 28 MAI 1997

187

DECISION

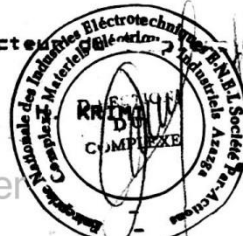
Le Directeur du Complexe,

- Vu les statuts de la société établis en l'étude de Maître Tahar BENABID, en date du 16 Décembre 1990 portant transformation de l'Entreprise socialiste ENEL en Entreprise Publique Economique.
- Vu le procès-verbal du conseil d'Administration de l'EPE / ENEL, dressé en l'étude de Maître le 16 Décembre 1990, portant nomination de Monsieur en qualité de Président Directeur Général de l'EPE/ENEL.
- Vu la décision n° 20/PDG du 20/01/1996 portant nomination de Monsieur en qualité de Directeur du Complexe MEI AZAZGA,
- Vu la loi 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
- Vu la convention collective de l'entreprise signée en date du 30 Mai 1993.
- Vu l'avenant n° 01 à la convention et à l'accord sur le système de rémunération du 28 AVRIL 1997.

DECIDE

- Article 1. : MR. occupant le poste de COND REG S/MACH catégorie C2 grade 07 bénéficie d'un avancement de 04 grades.
- Article 2. : La nouvelle classification de l'intéressé est établie comme suit
- Catégorie : C2
 - Grade : 11
- Article 3. : La présente décision prend effet à compter du 1er Janvier 1997.
- Article 4. : Monsieur le Chef de Département Ressources Humaines est chargé de l'exécution de la présente décision.

Le Directeur



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL DE 930 000 000 DA

DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES
SERVICE GESTION ET REMUNERATION

AZAZGA Le 28/12

N° 000 000 000 SGR

D E C I S I O N

*Grade
Mérite*

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE MEI AZAZGA

Vu les statuts de la société établis en l'étude de Maitre [nom] en date du 16.12.1990 portant transformation de l'entreprise socialiste ENEL en Entreprise Publique Economique.

Vu le procès verbal du conseil d'administration de l'EPE/ENEL dressé en l'état de Maitre [nom] le 16.12.1990 portant nomination de Monsieur [nom] en qualité de Président Directeur Général de l'EPE ENEL.

Vu la décision N° 20/PGD du 20.01.96 portant nomination de M. [nom] en qualité de Directeur du complexe MEI-AZAZGA.

Vu la loi 90-11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée complétée par la loi 91.29 du 21.12.1991.

Vu la convention et le système de rémunération de l'entreprise du 30 Mai 1993 modifiés et complétés par l'avenant n° 1 du 23 Avril 1997.

Vu l'accord collectif Employeur/Syndicat d'entreprise UGTA du 01.10.1997 particulièrement en son article 10.

Après examen des propositions de la hiérarchie de l'intéressé.

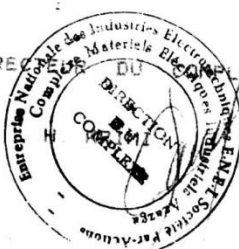
D E C I D E

ARTICLE 01 / Il est octroyé à M. [nom] fonction COND REG S/MACH un avancement de 2 grades.

ARTICLE 02 / A ce titre, la situation de l'intéressé est révisée comme suit Catégorie CE Grades 13 correspondant à un salaire de base de 8560,00 DINARS.

ARTICLE 03 / Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du 01.07.1998.

LE DIRECTEUR DU COMPLEXE MEI AZAZGA



• ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

UNITE TRANSFORMATEURS

REFER : 354 / 2001

Le

15 OCT 2001

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".

Vu le procès verbal du conseil d'administration n° 054 du 29.01.2001 portant installation de Monsieur en qualité de Président Directeur Général.

Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Vu la convention de branche Holding, en vigueur.

Vu la convention collective en vigueur modifiée et complétée par l'Avenant n° 01.

Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateur.

Vu la note n°040 du 01.04.2001 portant installation de Monsieur en qualité d'interimaire au poste de Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu le positionnement de Monsieur en qualité de **Conducteur Régleur Machine Découpage Tôles Magnétique, Unité Transformateurs, Departement Production.**

Vu la décision n° 1633 du 28.12.1998 portant attribution de 02 grades de merite à l'intéressé.

Vu le procès verbal de réunion Employeur Syndicat d'Entreprise du 30.01.2000.

Vu la note ref : 147/DG du 03.10.2001 portant absolution des sanctions disciplinaires relevant du 1^{er} et 2^{ème} degrés.

Sur proposition de la Hierarchie.

DECIDE

ARTICLE 03 : La situation salariale de Monsieur est révisée comme suit :

Ancienne Situation

Fonction = Conducteur Regleur MAC Dec. T.M
Catégorie = C2, Grade = 13
Salaire de base = 9.983,00 DA
Taux IEP = 12,50 %, MT/IEP = 1.247,87 DA
MT/Nuisances = 998,30 DA

Nouvelle Situation

Fonction = Conducteur Regleur MAC Dec. T.M
Catégorie = C4, Grade = 11
Salaire de base = 10.170,00 DA
Taux IEP = 12,50 %, MT/IEP = 1.271,25 DA
MT/Nuisances = 1.017,00 DA

ARTICLE 03 : Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du ~~03 OCT 2001~~

LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS P/I
Mr M.

SGP - CABELEQ
 ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE/ ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
 Société par action au capital de 3.698.500.000,00 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
 SECTION GESTION DU PERSONNEL

E.I, Le

N/Réf. : 251

16 MAI 2005

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître [redacted] en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".
 Vu le contrat de travail du 26.12.2004 désignant Monsieur [redacted] en qualité de Directeur Général de l'Entreprise « Electro-Industries ».
 Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateur.
 Vu le contrat de travail réf. 031 du 02.01.2005 et l'avenant y afférent désignant Monsieur [redacted] **Mohand** au poste de Directeur de l'Unité Transformateurs.
 Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
 Vu la convention collective de l'Entreprise.
 Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
 Vu la décision n° 261 du 13.03.2005 portant transposition de Monsieur [redacted].
 Vu le Procès verbal de réunion Employeur/Syndicat d'Entreprise réf. N° 07/005 du 27.04.2005.
 Vu la grille des salaires adoptée dans le cadre du P.V sus-visé.

DECIDE

ARTICLE 01 : La transposition de Monsieur [redacted] s'établit comme suit :

Ancienne Situation		Nouvelle Situation	
Poste : Conducteur Regleur Machine Découpage		Poste : Conducteur Régleur Machine de Découpage (7-CRD)	
Cat : 10B	Echelon : 4	Cat : 10B	Echelon : 5
Salaire de base : 12.708,00 DA		Salaire de base : 13.147,00 DA	

ARTICLE 02 : Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet, à compter du 01 JAN. 2005.....

Le Directeur de l'Unité Transformateurs
 Mr M. [redacted]



Adresse : B.P.17 Route Nationale N° 12 Azazga (W) Tizi-Ouzou
 Tél : (026) 34.16.86 - Fax : (026) 34.14.24

24

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

المؤسسة العمومية للصناعات الإلكترونية

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
SERVICE GESTION DU PERSONNEL
REF/ 489/2015

Azazga le, 05.10.2015

Décision de Promotion**LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS**

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître en date du 01/12/1998, portant constitution de l'Entreprise Publique Economique **EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA**.

Vu le procès verbal n° 04/2015 du conseil d'administration de l'entreprise (CA) séance du 29/06/2015 portant résolutions n° 04 et 05, désignant Monsieur en qualité de Directeur Général (DG) de l'Entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Vu le contrat de travail n°004/DRHO/2013 du 03.01.2013 désignant Monsieur au poste de Directeur de l'unité Transformateurs.

Vu la loi 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Vu la convention collective de l'entreprise.

Vu le règlement intérieur de l'entreprise.

Vu décision N° 351 du 16.05.2005 portant transposition de Monsieur en qualité de **Conducteur Régleur Machines Découpages**, Unité Transformateurs, Département Production, Service Fabrication Electrique.

Vu le courrier n° 381 du 21.09.2015 émanant du Département Production.

Vu l'accord donné à cet effet par la Direction de l'Unité Transformateurs.

Vu la vacance du poste.

DECIDE

ARTICLE 01/ Monsieur ci-dessus qualifié est promu au poste de **Chef d'Equipe Noyaux** Unité Transformateurs, Département Production, Service Fabrication Electrique.

ARTICLE 02/ L'intéressé est soumis à une période d'essai de **(04) Quatre** mois, à compter de la date de son installation au nouveau poste à l'issue de laquelle il pourra être confirmé ou réaffecté à son poste initial ou équivalent.

ARTICLE 03/ A ce titre, la situation salariale de l'intéressé s'établit comme suit :

ANCIENNE SITUATION

Fonction : COND. REGL.MACH. Découpage
 Catégorie : 10B échelon : 15
 Salaire de base : 23.926 ,00 DA
 IAEP : 46.76%
 Nuisance : 12 %
 ITP : 15 %

NOUVELLE SITUATION

Fonction : Chef d'Equipe Noyaux
 Catégorie : 13A échelon : 09
 Salaire de base : 24.512 ,00 DA
 IAEP : 46.76%
 Nuisance : 12 %
 ITP : Néant
 Prime de Responsabilité : 20%

ARTICLE 04/ Les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du : **01.10.015**.

LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS

Adresse : B.P.17 Route Nationale N° 12 AZAZGA (w) TIZI-OUZOU ALGERIE

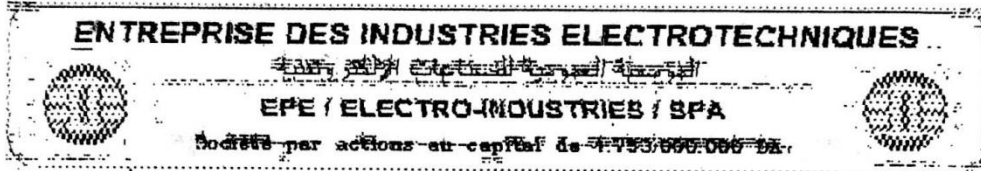
Tél: (+213) 26 34 16 86 - Fax : (+213) 26 34 14 24

Email - contact@electro-industries.com Site - www.electro-industries.com

CS

Scanné avec CamScanner

25



UNITE TRANSFORMATEURS

Azazga : 09/10/2018

Réf: 175 /2018

Décision de révision des primes et Indemnités

LA DIRECTRICE DE L'UNITE TRANSFORMATEURS

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître A. EL G. BATA en date du 01/12/1998,
 Portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA
 Vu le procès-verbal du conseil d'administration de l'entreprise (CA) N°06/2016 de la 04/10/2016 portant
 résolution n° 04 désignant Monsieur en qualité de Président Directeur Général (PDG)
 de l'Entreprise ELECTRO-INDUSTRIES
 Vu le contrat du cadre dirigeant n° 005/17/DRHO du 01/10/2017 désignant Madame en
 qualité de Directrice de l'Unité Transformateurs (UTR).
 Vu la loi 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
 Vu la convention collective de l'entreprise.
 Vu le règlement intérieur de l'entreprise.
 Vu le positionnement de Mr/Mme/Melle :
 au poste de : CHEF D'ATELIER CONS NOYAUX N I au sein de la :
 UTR/ ATELIER NOYAUX
 Vu l'accord collectif N°008/2018 du 17/07/2018.

DECIDE

ARTICLE 01/ Les primes et indemnités octroyées à Mr/Mme/Melle :
 sont révisées comme suit :

Anciens Taux	Nouveaux Taux
RESPONSABILITE : 20.00 %	RESPONSABILITE : 22.00 %
NUISANCE : 9.00 %	NUISANCE : 11.00 %

ARTICLE 02/ Les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend
 effet à compter du : 01/05/2018

LA DIRECTRICE DE L'UNITE TRANSFORMATEURS
 Mme N. [Signature]
 Unité Transformateurs
 Electro-Industries



UNITE TRANSFORMATEURS
SERVICE GESTION DU PERSONNEL

REF/ 033/2020.

Azazga le, 09.08.2020.

Décision de cessation d'activité (Décès)

LA DIRECTRICE DE L'UNITE TRANSFORMATEURS

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître en date du 01/12/1998, portant constitution de l'Entreprise Publique Economique **EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA**.

Vu le procès verbal n° **06/2016** du conseil d'administration de l'entreprise (CA) séance du 04.10.2016 portant résolution n° **04**, désignant Monsieur en qualité de Président Directeur Général (**PDG**) de l'Entreprise **ELECTRO-INDUSTRIES**.

Vu le contrat n° **005/DRHO/2017** du **01.10.2017** portant la nomination de Mme au poste de **Directrice de l'unité Transformateurs**.

Vu la loi 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Vu la convention collective de l'entreprise.

Vu le règlement intérieur de l'entreprise.

Vu la décision n°117/2018 du **02.10.2018** portant confirmation de **Feu Monsieur** au poste de **Chef d'Atelier Noyaux NI, Unité Transformateurs, Département Production, Service Fabrication Electrique**.

Vu le certificat de décès établis en date du **04.08.2020**.

Vu l'accord collectif n°002/DAE/07 du 16/06/2007.

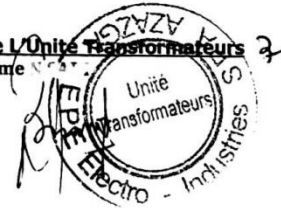
DE C I D E

Article 01/ Il est mis fin à la relation de travail liant **Feu Monsieur** ci-dessus qualifié à l'EPE «**ELECTRO-INDUSTRIES**» SPA AZAZGA pour motif décès.

Article 02/ Les ayants droits percevront en sus du solde de tout compte une indemnité de décès égale à seize (16) mois du salaire cotisable du dernier salaire perçu.

Article 03/ Les Responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du : **01.08.2020**.

La Directrice de l'Unité Transformateurs
Mme



Adresse : Route Nationale N°12 BP 17 AZAZGA 15300 WILAYA DE TIZI-OUZOU
TEL (026) 34.16.86 FAX (026) 34.14.24

CS Scanné avec CamScanner www.electro-industries.dz

07

**ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société au capital de 3.898.500.000 DA**

DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI
DRH/SFRT

Azazga, le 07 JAN 2003

REF : N°... /DAE/

**PROCES VERBAL
D'INSTALLATION**

L'an deux mille trois et le sept du mois de Janvier ,il a été procédé à

l'installation de :

Né (e) le ... A TIZI OUZOU

Au poste d' : INGENIEUR EN ELECTROTECHNIQUES DANS LE CADRE DU
PRE- EMPLOI .

Affectation : A L'UNITE TRANSFORMATEURS.

SIGNATURE DE L'INTERESSE (E)

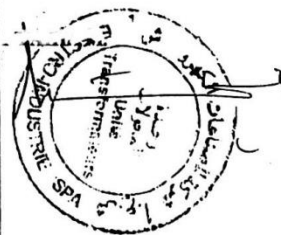
(Précédée de la mention «Lu et Approuvé »)

DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI
DRH/SFRT

REF : N°... /DAE/

SIGNATURE DU RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

D'ACCUEIL



ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA

Société au capital de 3.698.500.000 DA

DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI
DRH/SFRT

Azazga, le

08 JAN. 2004

REF :

**PROCES VERBAL
DE REINSTALLATION**

L'an deux mille quatre et le Sept du mois de Janvier, il a été procédé à

La réinstallation de : **Madame**

Née (e) le : A 0000

Au poste: **D'INGENIEUR EN ELECTROTECHNIQUES DANS LE CADRE DU
Pré - Emploi.**

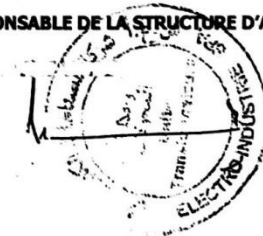
Affectation : **A L'UNITE TRANSFORMATEURS.**

SIGNATURE DE L'INTERESSE (E)

(Précédée de la mention «Lu et Approuvé »)

[Signature]

SIGNATURE DU RESPONSABLE DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL



Siège social : Route Nationale N°12 – AZAZGA – BP 17 – 15300 – W. de Tizi-Ouzou –
Tél. : (026.34.16.86) / Fax : (026.34.14.24)

**ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA**
Société au capital de 3.698.500.000 DA

DIRECTION GENERALE
DAE/DRH/SEF

REF : .../DRH/ 2024.

CONTRAT DE TRAVAIL
A durée déterminée

Entre :

L'Entreprise des Industries Electrotechniques EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA -
sise route nationale N°12 Azazga, représentée par Mademoiselle BENTALEB ZAKIA
DIRECTRICE DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI

d'une part

Et :

Madame

Date et lieu de naissance : ... A ...

Adresse : ...

d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Siège social : Route Nationale N°12 - AZAZGA - BP 17 - 15300 - W. de Tizi-Ouzou -
Tél. : (026.34.16.86) / Fax : (026.34.14.24)



ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES

EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société au capital de 4.753.000.000 DA

DIRECTION GENERALE
DAE/DRH/SEF

REF : 2007

21 JAN 2007

CONTRAT DE TRAVAIL
A durée Indéterminée

Entre :

L'Entreprise des Industries Electrotechniques EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA -
sise à route nationale N°12 Azazga, représentée par **Mademoiselle BENTALEB ZAKIA**
DIRECTRICE DE L'ADMINISTRATION ET DE L'EMPLOI.

d'une part

Et :

Madame [REDACTED]

Date et lieu de naissance : [REDACTED] A [REDACTED]

Adresse : [REDACTED]

d'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :



DIRECTION GENERALE
 DIRECTION: UNITE TRANSFORMATEURS
 SECTION GESTION DU PERSONNEL ET PAIE

AZAZGA, LE

31/11/2008

REF:

DECISION

DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS

Vu les statuts de l'entreprise établis en l'étude de Maître en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique l' EPE ELECTRO-INDUSTRIES /SPA.
 Vu le contrat de travail du 26/12/2004 désignant Monsieur en qualité de Gestionnaire salarié principal et l'avenant y afférent.
 Vu la résolution n° 10 du conseil d'administration de l'Entreprise en sa séance du 13/06/2007 désignant Monsieur en qualité de PCA.
 Vu le contrat ref 31 du 02/01/2005 désignant Monsieur au poste de Directeur de l'Unité Transformateurs et l'avenant y afférent.
 Vu la loi 90.11 du 21/04/1990, relative aux relations de travail modifiée et complétée.
 Vu la convention collective de l'entreprise.
 Vu le règlement intérieur de l'entreprise.
 Vu l'accord collectif n°001/DRHA/08 DU 23/11/2008.

DECIDE

- ART.01/** - M^{me} Bénéficie d'un avancement horizontal d' un échelon.
ART.02/ - A ce titre, la classification de l'intéressé(e) s' établit comme suit :

Ancienne Situation	Nouvelle Situation
Poste: INGENIEUR ETUDE	Poste: INGENIEUR ETUDE
Cat : 16 A Echelon : 01	Cat : 16 A Echelon : 02

ART.03/ - Les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du 01/03/2008

Le Directeur de l' U.T.R



Adresse : Route Nationale N°12 BP 17 AZAZGA 15300 WILAYE DE TIZI-OUZOU
 Tel: (024) 34.14.24 . FAX (026) 34.14.24
 www.electro-industries.dz



UNITE TRANSFORMATEURS
Section Gestion du Personnel & Paie

Azazga, le

13 JAN. 2011

N/réf.:

DECISION**Le Directeur de l'Unité Transformateurs.**

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître ALI REZAG BARA en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".
Vu le Procès Verbal du Conseil d'Administration de l'Entreprise (CA) du 05.05.2009 portant résolution n° 02 et 03, désignant Monsieur [] en qualité de **President Directeur Général (PDG)** de L'entreprise Electro-Industries
Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateurs.
Vu le contrat de travail réf. 031 du 02.01.2005 désignant [] poste de **Directeur de l'Unité Transformateurs** et avenant y afférent.
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
Vu la loi 83-11 du 02.07.1983.
Vu le décret n° 84-27 du 11.02.1987 fixant les modalités d'application des textes relatifs aux congés de maternité.
Vu le positionnement de [] en qualité d' **Ingénieur Etudes, Unité Transformateurs, Service Etudes et Développement.**
Vu le certificat médical concernant la sus-nommée, d'une durée de quatorze semaines ou quatre vingt dix huit jours (98).
Vu la demande du 11.01.2011 formulée par l'intéressée.

DECIDE

ARTICLE 01 : La relation de travail liant Madame [] ci-dessus qualifiée est suspendue pour congé de maternité d'une durée de quatre vingt dix huit jours (98) à compter du 12.01.2011 au 19.04.2011 (Inclus).

ARTICLE 02 : Messieurs les responsables concernés sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

Le Directeur de L'unité Transformateurs



ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / **ELECTRO-INDUSTRIES** / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS

SERVICE GESTION DU PERSONNEL ET PAIE

Azazga, le

N/REF : _____

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître _____ en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".
Vu le Procès Verbal du Conseil d'Administration de l'Entreprise (CA) du 05.05.2009 portant résolution n° 02 et 03 , désignant Monsieur _____ en qualité de **Président Directeur Général (PDG)** de L'entreprise Electro-Industries.
Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateurs.
Vu la note n°19 du 29/03/2012 portant nomination de Monsieur _____ en Qualité de Directeur d'unité par intérim de l'Unité Transformateurs.
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
Vu le positionnement de Madame _____ en qualité d'**ingénieur d'étude au sein de l'unité transformateurs Département technique service étude et développement.**
Vu la note D'intérim Réf : 110 du 02.05.2012 émanant de la direction de l'Unité Transformateurs.

DECIDE

- ARTICLE 01 :** Une indemnité d'Intérim d'un Montant égale à 10 % du salaire du poste d'origine sera allouée mensuellement à Madame _____ assurant l'intérim du poste de **Chef de Service Etude et Développement**, Unité Transformateurs, Département Technique.
- ARTICLE 02 :** Le bénéfice des indemnités et avantages liés au poste lui seront accordés durant la période ou elle assure l'intérim et qui ne saurait excéder douze (12) mois.
Cette indemnité sera exigible qu'à l'expiration d'une période égale ou supérieure à un (01) mois.
- ARTICLE 03 :** L'intérim peut être retirée à tout moment au cas où il est constaté une insuffisance de la part de l'intéressée.
- ARTICLE 04 :** Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du _____.

Le Directeur de l'Unité Transformateurs P/I

Adresse : B.P 17 route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél : 026 / 34.16.86 - Fax : 026 / 34.14.24



UNITE TRANSFORMATEURS
 SERVICE GESTION DU PERSONNEL
 REF

Azazga le, 16.10.2017.

Décision de Promotion

LE DIRECTEUR DE L'UNITE TRANSFORMATEURS

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître en date du 01/12/1998, portant constitution de l'Entreprise Publique Economique **EPE/ELECTRO-INDUSTRIES/SPA**.

Vu le procès verbal n° 06/2016 du conseil d'administration de l'entreprise (CA) séance du 04.10.2016 portant résolution n° 04, désignant Monsieur en qualité de Président Directeur Général (PDG) de l'Entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Vu la décision n°021/DG/2017 du 24.01.2017 portant la nomination de Mme **Technique** intérimaire au poste de Directrice de l'unité Transformateurs. **Chef de Département**

Vu la loi 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Vu la convention collective de l'entreprise.

Vu le règlement intérieur de l'entreprise.

Vu la décision n° 140 du 01.04.2013 portant confirmation de Madame en qualité de **de Service Etude et Développement**, Unité transformateurs, Département Technique.

Vu le courrier n° 257/2017 du 27.09.2017 émanant de la Direction de l'Unité.

Vu le courrier n° 264/2017 du 04.10.2017 adressé à la DRHO portant la proposition de nomination de la susnommée au poste **Technique**.

Vu courrier réf : 260 /DG/DRHO/2017 du 15.10.2017 portant l'accord pour l'agrément de Mme au poste **Technique**.

Vu les accords donnés à cet effet.

DECIDE

ARTICLE 01/ Madame ci-dessus qualifiée est promu au poste de **Technique, au sein de l'Unité transformateurs.**

ARTICLE 02/ l'intéressée est soumise à une période d'essai d'une durée de **six (06) mois**, à compter de la date de son installation au nouveau poste à l'issue de laquelle elle pourra être confirmée ou réaffectée à son poste initial ou équivalent.

ARTICLE 03/ A ce titre, la situation salariale de l'intéressée s'établit comme suit :

ANCIENNE SITUATION

Fonction: **C.S Etude et Développement**
 Catégorie : 17B échelon : 04
 Salaire de base :
 IAEP : 19.70 %
 Nuisance : Néant
 IFF : 32 %

NOUVELLE SITUATION

Fonction : **Chef de Département Technique**
 Catégorie : 19 échelon : 01
 Salaire de base :
 IAEP : 19.70 %
 Nuisance : Néant
 IFF : 32 %

ARTICLE04/ Les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du **02.10.2017**.

La Directrice de l'Unité Transformateurs



Adresse : Route Nationale N°12 BP 17 AZAZGA 15300 WILAYA DE TIZI-OUZOU
 TFL (026) 34.16.86 FAX (026) 34.14.24
 www.electro-industries.dz



Scanné avec CamScanner

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Societe par actions au capital de 4.755.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
Service du Personnel

Azazga, Le : 01 AVR 2013

N/réf. : /2013

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître ALI REZAG BARA en date du 01.12.1999 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES"
Vu le Procès Verbal du Conseil d'Administration de l'Entreprise (-CA-) du 05.05.2009 portant résolution n° 02 et 03, désignant Monsieur [nom] en qualité de **Président Directeur Général (PDG)** de l'entreprise Electro-Industries.
Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateurs
Vu le contrat de travail réf. 004/DRHD du 03.01.2013 désignant Monsieur [nom] au poste de Directeur de l'Unité Transformateurs.
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiées et complétées.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
Vu la décision n° 374 du 02.05.2012 portant attribution d'une indemnité d'intérim à [nom] au poste de **Chief de service Etude et développement**.
Vu le courrier réf : Direction/UTR N°152 du 12.03.2013 adressé à la DRHD, portant agrément au poste de **Chief de Service Etude et développement** de [nom].
Vu le courrier réf : 069/DRHD du 21.03.2013 portant accord pour l'agrément de [nom] au poste de **Chief De Service Etude et développement**.
Vu l'organigramme de l'Unité Transformateurs.

DECIDE

ARTICLE 01 : Madame [nom] est confirmée au poste de **Chief de Service Etude et développement** au sein de l'unité transformateurs Département Technique.

ARTICLE 02 : A ce titre, la situation salariale de l'intéressé est révisée comme suit :
Cat = 17B, Echelon = 2, S/Base = 25.796,00 DA, T.I.A.E.P = 12,90 %, Taux IFF = 27 %.

ARTICLE 03 : Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet, à compter du : 01/04/2013.

Le Directeur de l'Unité Transformateurs



Adresse : B.P 17 - Route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél. : 026 / 34 16.96 - Fax : 026 / 34 14 24

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / **ELECTRO-INDUSTRIES** / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
Service Gestion du Personnel

Azazga, Le 09 OCT 2013

N/Réf. : 399

DECISION

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".
Vu le Procès Verbal du Conseil d'Administration de l'Entreprise (CA) du 05.05.2009 portant résolution n° 02 et 03 , désignant Monsieur en qualité de **President Directeur Général (PDG)** de l'entreprise Electro-Industries.
Vu la décision n° 61 du 06.03.1999 portant transformation du Département Transformateurs en Unité Transformateurs.
Vu le contrat de travail réf. **001 du 03.01.2013** désignant **Monsieur** au poste de **Directeur de l'Unité Transformateurs** .
Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.
Vu le positionnement de Monsieur en qualité de **Soudeur N 2, Unité Transformateurs, Département Production, Service Production Mécanique.**
Vu la demande de **mutation interne du 24.09.2013** établie par l'UTR en faveur du sus-nommé.
Vu l'avis favorable émis par le Département production.
Vu l'avis émis par la Direction de l'Unité Transformateurs.

DECIDE

- ARTICLE 01 :** Monsieur ci-dessus qualifié CAT - **10B**, Echelon = **3** est mis en formation sur le tas pour une durée de **Trois (04)** mois au poste de **Conducteur Régleur Installation Thermique (7-CRI), Unité Transformateurs, Département Production, Service Production Electrique.**
- ARTICLE 02 :** A l'issue de la période visée à l'article précédant, l'intéressé sera soumis à un examen professionnel organisé par les moyens internes de l'EPE/SPA « Electro-Industries », visant à tester les connaissances acquises par Monsieur durant sa mise en formation.
- ARTICLE 03 :** Dans le cas où les résultats au test professionnel s'avèreraient insuffisants, l'intéressé réintégrera son poste d'origine ou à un emploi équivalent.
- ARTICLE 04 :** Durant la période de mise en formation, la situation salariale de l'intéressé demeurera sans changement, toutefois à l'échéance de la dite période et dans l'alternative de résultats probants, cette dernière sera révisée comme suit : CAT = **10B**, Echelon = **3**, S/Base = **DA**
Taux de Nuisances = 24 %, **I TP = 25 %**.
- ARTICLE 05 :** Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du : **13.10.2013.**

Le Directeur de L'unité Transformateurs

Adresse : B.P 17 route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél : 026 / 34.16.86 - Fax : 026 / 34.14.24

MIR Le 10.10.13

37



DIRECTION GENERALE

Azazga le, 02 FÉV 2016

REF: 6

D E C I S I O N

Le Directeur Général/Par intérim.

Vu les statuts de l'entreprise établis en l'étude de Maître en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique **EPE/ Eléctro-Industries/SPA**.
Vu le procès verbal n°01/2016 du conseil d'administration de l'entreprise (CA) séance du 20.01.2016 portant résolution n° 04 désignant **Monsieur** en qualité de **Directeur Général (DG) par intérim de l'entreprise Electro-Industries**.
Vu la loi 90.11 du 21.04.1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail.
Vu la convention collective de l'Entreprise.
Vu la décision réf.185 du 16/03/2014 portant confirmation de **Monsieur** au poste de **Conducteur régleur installation thermique** au sein de l'**Unité Transformateurs**.
Vu le rapport N° 76/15 du 15/09/2015 émanant de l'Assistant sécurité interne/sécurité industrielle
Vu le dossier-disciplinaire du susnommé.
Vu le rapport de conformité.
Vu le jugement pénal N°15/01825 du 12.10.2015 rendu par le tribunal d'azazga.
Vu l'arrêt N° 15/04748 du 25.11.2015.
Vu le certificat de non pourvoi en cassation N°15/04748 du 04.01.2016.
Vu le règlement intérieur de l'entreprise notamment ses articles 72, 73,82 et 85.
Considérant la condamnation définitive de l'intéressé.

D E C I D E

- ARTICLE 1/** **Monsieur** ci-dessus qualifié est licencié sans indemnité ni préavis pour les motifs contenus dans la grosse du jugement sus visée.
- ARTICLE 2/** L'intéressé percevra l'intégralité de ses droits.
- ARTICLE3/** Messieurs les responsables concernés sont chargés de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du **15.09.2015**.



Le Directeur Général P/I

Adresse : B.P.17 Route Nationale N° 12 AZAZGA (w) TIZI-OUZOU ALGERIE
Tél: (+213) 26 34 16 86 - Fax : (+213) 26 34 14 24

Email : contact.ei@electro-industries.com Site : www.electro-industries.com

Scanné avec CamScanner

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / **ELECTRO-INDUSTRIES** / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

UNITE TRANSFORMATEURS
SERVICE GESTION DU PERSONNEL

Azazga, le 15.09.2015

N/Réf. 004/2015

Decision de suspension de la relation de travail

Le Directeur de l'Unité Transformateurs.

Vu les statuts de l'Entreprise établis en l'étude de Maître [REDACTED] en date du 01.12.1998 portant constitution de l'Entreprise Publique Economique EPE / SPA "ELECTRO-INDUSTRIES".

Vu le Procès Verbal n° 04/2015 du Conseil d'Administration de l'Entreprise (CA) séance du 29.06.2015 portant résolutions n° 04 et 05, désignant Monsieur [REDACTED] en qualité de **Directeur Général (DG)** de L'entreprise Electro-Industries. Transformateurs.

Vu le contrat de travail n°004/DRHO/2013 du 03.01.2013 portant nomination de Monsieur [REDACTED] au poste de Directeur de l'unité Transformateurs.

Vu la loi n° 90.11 du 21.04.1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Vu la convention collective de l'Entreprise.

Vu le règlement intérieur de l'Entreprise.

Vu le positionnement de Monsieur [REDACTED] en qualité de **Conducteur Régleur installation thermique au sein de l'unité transformateurs, Département Production, service Production électrique.**

Vu la déclaration de vol établie par l'agent de sécurité interne en date du 14/09/2015

Vu le rapport disciplinaire n°76/15 du 15/09/2015 émanant de l'Assistant à la Sécurité interne/Sécurité industrielle.

Vu l'article 83 du règlement intérieur de l'entreprise.

D E C I D E

ARTICLE 01 : Monsieur [REDACTED] ci-dessus qualifié est suspendu de ses fonctions jusqu'à sa comparution devant la commission AD-HOC pour faute qualifiée du troisième (3^{ème}) degré pour « vol ».

ARTICLE 02 : Les responsables concernés sont chargés chacun en ce qui le concerne de veiller à l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du 15.09.2015.

Le Directeur de L'unité Transformateurs

Mr [REDACTED]

Adresse : B.P 17 route Nationale n° 12 Azazga (W) de Tizi-Ouzou
Tél : 026 / 34.16.86 - Fax : 026 / 34.14.24

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Sphère théorique de la gestion des carrières	5
Section 01 : Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines.....	6
1.1 La gestion du personnel et la GRH	6
1.1.1 Evolution et historique.....	6
1.1.2 Eléments de définition.....	7
1.1.3 La différence entre la GRH et la gestion du personnel	9
1.1.4 Les modèles de la gestion des ressources humaines	10
1.2 Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	11
1.2.1 Dimensions, enjeux et objectifs de la fonction ressource humaine	11
1.2.1.1 Dimensions et enjeux de FRH.....	11
1.2.1.2 Les objectifs de la fonction ressource humaine.....	12
1.2.2 Activités, rôles et missions de la fonction ressource humaine.....	12
1.2.2.1 Les activités de la fonction ressource humaine	12
1.2.2.2 Rôles et missions de la fonction RH.....	13
1.2.3 Les caractéristiques de la GRH et ses acteurs.....	15
1.3 La gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines.....	16
1.3.1 Un système au cœur de la GRH	17
1.3.2 La gestion des carrières, une vision multiple.....	18
1.3.3 Le lien entre la GC et les autres activités de la GRH.....	20
Section 02 : La carrière, la gestion des carrières, des concepts pluridisciplinaires, complexes et évolutifs	22
2.1 Généralités sur la carrière et la gestion des carrières	22
2.1.1 Evolution de la carrière.....	22
2.1.2 Définition des concepts	23
2.1.2.1 Définition de la notion « carrière ».....	23
2.1.2.2 Définition du concept de la gestion des carrières	25
2.1.2.3 Autres concepts liés à la carrière	27
2.2 Le système de gestion des carrières	28
2.2.1 Les objectifs de la gestion des carrières	28
2.2.2 L'importance de la gestion des carrières	29
2.3 Les outils fondamentaux de la gestion des carrières	29
2.3.1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise	30
2.3.1.1 Assessment centers	30
2.3.1.2 L'entretien annuel d'appréciation.....	31
2.3.1.3 Évaluation à 360°.....	31

2.3.1.4 Les comités de carrière	33
2.3.1.5 La revue des potentiels.....	33
2.3.1.6 La formation des potentiels	33
2.3.1.7 L'organigramme prévisionnel	34
2.3.1.8 Les comités métiers	34
2.3.1.9 Les pépinières ou viviers.....	34
2.3.1.10 L'observation des métiers.....	34
2.3.1.11 Système de mentor.....	34
2.3.2 Les outils d'accompagnement des projets des salariés.....	35
2.3.2.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière.....	35
2.3.2.2 La bourse des emplois.....	35
2.3.2.3 Les cartes des métiers	36
2.3.2.4 Le bilan professionnel ou de compétences.....	36
2.3.2.5 L'outplacement.....	36
2.3.2.6 La formation	37
2.3.2.7 Le coaching	37
2.3.2.8 Le conseil ou l'orientation de carrière	38
2.3.3 L'efficacité des outils dans la gestion des carrières	38
Section 03 : Le cheminement de carrière	42
3.1 Les ancrs de carrière	42
3.1.1 La compétence technique ou fonctionnelle	43
3.1.2 La compétence manager général/gestion.....	43
3.1.3 L'autonomie/indépendance.....	43
3.1.4 La sécurité/stabilité.....	43
3.1.5 La créativité entrepreneuriale.....	44
3.1.6 Le dévouement à une cause	44
3.1.7 Le défi pur.....	44
3.1.8 Le style de vie/qualité de la vie.....	44
3.2 Evolution de carrière	45
3.2.1 La mobilité.....	46
3.2.1.1 Mobilité verticale, horizontale et latérale.....	46
3.2.1.2 La mobilité géographique.....	48
3.2.2 Carrière à double échelle	50
3.2.3 Aperçu réaliste de la carrière	51
3.3 Les types de carrière.....	51

3.3.1 La carrière traditionnelle.....	52
3.3.1.1 La période d'exploitation	55
3.3.1.2 L'établissement et l'avancement	55
3.3.1.3 La croissance, le maintien ou la stagnation.....	55
3.3.1.4 La période de détachement graduel	55
3.3.2 La carrière protéenne (nomade)	56
Conclusion	59

Chapitre II : Les stratégies motivationnelles	60
Introduction.....	60
Section 01 : Les fondamentaux de la motivation	61
1.1 Définition de la motivation et ses caractéristiques.....	61
1.1.1 Bref Historique.....	61
1.1.2 Définition du concept	62
1.1.3 Les caractéristiques de la motivation	63
1.2 Les types de motivation.....	65
1.2.1 La motivation intrinsèque	65
1.2.2 La motivation extrinsèque	66
1.2.3 L'amotivation.....	68
1.3 Les théories fondatrices de la motivation	69
1.3.1 Les théories traditionnelles ou du contenu	70
1.3.1.1 Le modèle hiérarchique des besoins d'ABRAHAM MASLOW (1954).70	
1.3.1.2 Le modèle ERG d'Alderfer (1972).....	72
1.3.1.3 La théorie bi-factorielle de Herzberg.....	72
1.3.1.4 La théorie X et Y de Mac Douglas GREGOR	73
1.3.2 Les théories du processus	74
1.3.2.1 La théorie des attentes (théorie du système V.I.E).....	74
1.3.2.2 La théorie de l'équité de J.S Adams	77
1.3.2.3 La théorie de la fixation des objectifs de Dr Edwin A.Locke (1968).....	78
Section 02 : Les fondamentaux de la satisfaction au travail.....	79
2.1 Définition de la satisfaction au travail.....	79
2.1.1 Bref historique	79
2.1.2 Définition de la satisfaction	80
2.2 Les éléments qui influencent la satisfaction	80
2.2.1 Le rendement et la satisfaction au travail	81
2.2.2 Le taux de roulement et l'absentéisme	81
2.2.3 L'âge et la satisfaction au travail	81
2.2.4 Le niveau du poste occupé et la satisfaction au travail	82
2.2.5 La taille de l'organisation et la satisfaction	82
2.3 Motivation versus satisfaction	82
Section 03 : Les politiques motivationnelles	84
3.1 Les stratégies motivationnelles	84

3.1.1 La rémunération	84
3.1.1.1 La rémunération directe	85
3.1.1.2 La rémunération indirecte	86
3.1.2 La communication.....	88
3.1.3 La formation	89
3.1.4 La culture de l'entreprise.....	90
3.1.5 Les conditions de travail : l'hygiène et la sécurité.....	92
3.1.6 L'employabilité.....	93
3.1.7 La mobilité.....	95
3.2 Les freins de la motivation	95
3.2.1 La non-reconnaissance	96
3.2.2 La mauvaise ambiance de travail	97
3.2.3 L'absence d'un plan de gestion de carrière	97
3.2.4 L'absence d'une communication	97
3.2.5 L'inégalité salariale entre homme et femme	98
3.2.6 Une rémunération inférieure aux responsabilités	98
3.3 Les conséquences de la démotivation des salariés au sein de l'entreprise	99
Conclusion	100

Chapitre III : La politique motivationnelle de l'E-I à travers ses pratiques de GC	101
Introduction.....	101
Section 01 : La démarche méthodologique du cas empirique	102
1.1 Le déroulement de la démarche.....	102
1.2 Présentation de l'entreprise	103
1.2.1 Création de l'Electro-Industries	103
1.2.2 Les activités de l'Electro-Industries	104
1.2.3 La politique qualité.....	104
1.2.4 Les missions et objectifs des différentes directions	105
1.2.5 Les acteurs de l'EI.....	109
1.3 Composition du complexe de l'Electro-Industries : présentation des unités	110
1.3.1 Unité transformateurs (U.T.R)	110
1.3.2 Unité moteurs électriques (U.M.E)	111
1.3.3 Unité prestations techniques (U.P.T)	112
Section 02 : La politique de motivation.....	113
2.1 Le fonctionnement de la gestion des carrières	113
2.1.1 Les pratiques de la gestion des carrières	113
2.1.1.1 Le recrutement	113
2.1.1.2 La formation.....	116
2.1.1.3 La mutation	119
2.1.1.4 La réintégration	119
2.1.1.5 L'intérim ou remplacement provisoire.....	119
2.1.1.6 La promotion.....	120
2.1.1.7 L'avancement au mérite.....	121
2.1.2 Instruments de la gestion des carrières.....	122
2.1.2.1 La revue des compétences.....	122
2.1.2.2 Fiche d'évaluation des performances	122
2.1.2.3 Fiche d'évaluation des cadres	123
2.1.2.4 Formulaire de mutation interne/promotion	123
2.1.2.5 Fiche de définition.....	124
2.1.2.6 Fiche de qualification	124
2.1.2.7 Fiche historique	125
2.1.3 Les freins et barrières de la gestion des carrières.....	125
2.1.3.1 Les freins liés à la Gestion des Ressources Humaines.....	125

2.1.3.2 Les freins liés à l'individu.....	125
2.1.3.3 Les freins liés au milieu de travail	126
2.1.3.4 Les freins liés aux conditions sociales	126
2.2 Les outils de motivation au sein de l'E-I.....	126
2.2.1 La rémunération	126
2.2.2 La communication interne.....	131
2.2.3 Le respect des droits des travailleurs au sein de l'entreprise	131
2.2.4 Formation	131
2.2.5 Les conditions de travail : hygiène, santé et sécurité	131
2.3 La fin de la relation de travail et les sanctions disciplinaires	132
2.3.1 La suspension de la relation de travail	132
2.3.2 La cessation de la relation de travail	133
2.3.3 Les sanctions disciplinaire face aux fautes professionnelles	133
Section 03 : Résultats et discussions.....	140
3.1 Situation des effectifs	140
3.1.1 L'âge.....	140
3.1.2 L'ancienneté	141
3.1.3 Niveau d'instruction.....	143
3.2 L'étude de cas de carrières	144
3.2.1 La carrière d'un conducteur, régleur machines, découpage tôles magnétiques	
144	
3.2.2 La carrière d'une cheffe de département.....	146
3.2.3 Carrière d'un soudeur.....	148
Conclusion	149
Conclusion générale.....	151