



UMMTO

République Algérienne *Démocratique et Populaire*
Ministère de l'Enseignement Supérieur & la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences *Economiques* & des Sciences de Gestion
Département de Gestion



UMMTO

Mémoire

En vue de l'obtention de master en science de gestion

Spécialité : MANAGEMENT PUBLIC

**LA GESTION DES CARRIERES AU SEIN D'UNE
ADMINISTRATION PUBLIQUE CAS DE L'UNIVERSITE
MOULOU MAMMERI de Tizi-Ouzou**

Présenté par :

- LAZIB NADIA
- OUANOUCHE RATIBA

Promoteur :

- M^{ME} AMARI REZIKA

Devant le jury composé de :

Président : M^F MOULAI Kamel -Professeur à l'UMMTO

Examineur : M^{ME} LOUGAR Rosa -MACA à l'UMMTO

Reporteur : Mme AMARI Rezika -MACA à l'UMMTO

**Promotion :
2020-2021**

Remerciements

Tout d'abord nous rendons grâce à Dieu, lui qui nous a permis d'être bien portantes afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions nos parents respectifs pour leurs soutiens durant notre parcours de formation.

Nos remerciements vont, à notre encadrante, **AMARI REZIKA**, qui nous a guidés avec ses orientations, et ses conseils tout au long de ce travail de recherche. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.

Nous remercions également tout le personnel de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, et en particulier le service de gestion des ressources humaines.

Nos remerciements vont aussi au membre du jury, en particulier au professeur M^r MOULAI Kamel, pour l'honneur qu'il nous a fait en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

Enfin, nous sommes reconnaissants envers tous les enseignants du département de science de gestion en particulier de la spécialité Management Public pour leur contribution à notre formation, et également à nos camarades, et amis pour leurs aides précieuses.

Dédicaces

Mes dédicaces vont à ma chère maman et à mes adorables enfants *Yanis* et *Alice* ainsi que toute ma famille.

Enfin merci aux nombreuses personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la présente recherche en particulier Mme MERABTENE Fazia.

Dédicaces

Mes dédicaces vont à ma chère maman et à ma fille ainsi que toute ma famille.

Enfin merci aux nombreuses personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la présente recherche en particulier ma binôme M^{me} LAZIB Nadia.

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and a light gray shadow. The scroll is unrolled in the middle, with the top and bottom edges curving upwards and downwards respectively. The text is centered within the unrolled portion.

Liste des Abréviations

Liste des Abréviations :

GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
RH	Ressources humaines
GC	Gestion des carrières
GPEC	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences
CV	Curriculum vitae
UMMTO	Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
ATS	Agent technique service
DRH	Directeur ressources humaines
SIRH	Système d'information ressources humaine
ENS	Enseignants
INES	Instituts nationaux d'enseignement supérieur
CUTO	Centre universitaire de tizi ousou



Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Numéro du Tableau	Nom du tableau	Page
Tableau N° 1	Fonction RH à travers les siècles	P 07
Tableau N° 2	Les sources de recrutement	P 21
Tableau N° 3	Les huit ancres de carrière de SHEIN	P 41
Tableau° 4	Les outils de la Gestion des carrières	P 43
Tableau° 5	Typologies de la carrière	P 56
Tableau° 6	Analyse de la carrière d'un agent x au sein de la sous direction du personnel et de la formation, UMMTO	P 96



Liste des Figures

Liste des Figures :

Numéro de la figure	Nom de la figure	Page
Figure N° 1	Processus de recrutement	P 22
Figure N° 2	Double signification des carrières	P 34
Figure N° 3	Qu'est ce que la gestion des carrières ?	P 35
Figure N° 4	L'importance de la gestion des carrières	P 37
Figure N° 5	La gestion des carrières au cœur de la GRH	P 38
Figure N° 6	Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de HALL	P 40
Figure N° 7	Evaluation 360 degrés	P 48
Figure N° 8	Typologie des activités de la gestion des carrières	P 51
Figure N° 9	Organigramme de la sous direction des personnels et de la formation	P 73



Liste des schémas

Liste des Schémas :

Numéro de schéma	Nom du schéma	Page
Schéma N° 1	Schéma de base de la GPEC	P27
Schéma N° 2	Une filière promotionnelle	P 46
Schéma N° 3	Les aspirations des travailleurs parvenus à la fin de leur carrière	P 60

A decorative horizontal scroll-like frame with rounded ends and a slight shadow effect, containing the title text.

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	01
Chapitre I : Délimitation de la gestion des ressources humaines	05
Section (1) : Evolution de la Fonction des ressources humaines	
1-Evolution de la RH.....	06
2-Définition de la GRH,	10
Section (2) : Les missions et les pratiques de la GRH	13
1- Définition des pratiques de la GRH.....	15
2- Les défis de gestion ressource humaine, les objectifs	18
Chapitre II : Fondement théorique de la gestion des carrières	
Section (1) : le concept de la gestion des carrières	32
1- Définition	34
2- Les enjeux, les ancrs de la carrière.....	41
Section (2) : Vers une cogestion de la carrière	43
1- Les outils de la GC	44
2- Les défis et les barrières de la GC.....	54
Chapitre III : La gestion des carrières au niveau de l'UMMTO	67
Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil	68
1- Historique de L'université Mouloud Mammeri de T-O.....	69
2- Présentation de L'université Mouloud Mammeri de T-O.....	70
Section (2) : Organisation et déroulement de la carrière	86
1- Présentation de l'enquête.....	87
2- Résultats de l'enquête.....	97
Conclusion générale	98
Bibliographie	

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and a white fill. The scroll is slightly curved at the ends, with a small circular detail at the top of each end, suggesting a rolled-up document. The text is centered within the scroll.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

La gestion des ressources humaines se charge des fonctions administratives classiques (gestion de la paie, gestion de temps, gestion de dossiers des salariés,.....etc), tout en contribuant à atteindre les objectifs de la direction et assurer ainsi une fonction stratégique au sein de l'organisation. Elle est à la fois expert administrative, partenaire stratégique, et une problématique à la quelle est confrontée la direction des ressources humaines.

D'après Peretti" le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel créateur d'innovation, a l'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts sont intelligemment orientés et rapidement exploités"¹. Aujourd'hui, l'organisation se trouve en face de plusieurs enjeux, les responsables de l'organisation doivent accorder un intérêt réel au bien être de leurs collaborateurs, et ce dans l'objectif d'attirer et de maintenir son personnel. La satisfaction et les aspirations du personnel ne dépendent pas uniquement de la motivation salariale mais sont liées aussi à l'enrichissement des tâches à l'autorité et une meilleure position hiérarchique fondée sur la compétence que la direction pourra éventuellement leur offrir.

Selon J-M Peretti " la carrière est une succession d'emploi, la gestion d'une carrière inclue le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structure de l'entreprise"²

1 : Jean Marie Peretti : « La gestion des ressources humaines », édition WIBERT 2004-2005, p97

2 : Jean Marie Peretti, OP.cit p 97.

Au-delà de ces effets favorables sur la motivation et l'évolution professionnelle des salariés, la gestion de carrière participe également d'une manière active à l'instauration d'un climat social favorable permettant à l'organisation de se projeter dans l'avenir.

Ainsi, la satisfaction individuelle offre un cadre de travail serein dans lequel les conflits sociaux ne seront pas récurrents.

La gestion des carrières, a pour but de planifier les mouvements et changements de main d'œuvre et de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est 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'organisation 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, occupants, de plus grands responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.

En effet, la fonction de la gestion des ressources humaines couvre plusieurs domaines relatifs à la vie socio-professionnelle dans laquelle se trouve la gestion des carrières qui fera l'objet de notre travail de recherche.

Dans cet ordre d'idée, notre travail, consiste à revenir sur cet aspect de la gestion des carrières au sein d'un organisme public à savoir celui de la sous direction du personnel et de la formation de l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

Notre réflexion consiste à répondre à la problématique suivante :

« Comment la sous direction du personnel et de la formation de l'université Mouloud Mammeri de T-O, arrive- t -elle à gérer la gestion de carrière de son personnel de manière à atteindre ses objectifs tout en permettant à ce dernier de réaliser ses aspirations personnelles et ses objectifs professionnels ? »

Pour mieux répondre à cette question, nous devons précédemment répondre aux sous questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de la gestion des carrières ?
- En quoi consiste la mobilité des carrières professionnelles ?
- La sous direction du personnel et de la formation de l'UMMTO met-elle en place une politique de promotion et le développement de son personnel ?

Les hypothèses :

A l'égard de ce qui précède, nous avons été mène à supposer deux hypothèses afin de répondre aux interrogations de la problématique qui se présentent comme suite :

Hypothèse 1 : le savoir faire des ressources humaines est le seul facteur sur laquelle se base la gestion des carrières.

Hypothèse 2 : l'ancienneté des travailleurs est le seul facteur sur laquelle se focalise la gestion de carrière au sein de l'UMMTO de Tizi-Ouzou.

Méthodologie de recherche :

Pour mener à bien notre recherche et afin de produire une analyse pertinente par rapport à notre champ d'observation, nous nous sommes appuyés sur la recherche documentaire et d'investigation, associée d'une enquête sur le terrain.

La recherche documentaire s'est basée sur des lectures théoriques (ouvrages, revues, mémoires, sites internet) qui sont articulés sur différents documents avec l'encadrement de la fonction ressource humaine RH et la gestion des carrières.

Plan de rédaction :

Pour mener à bien ce travail de recherche, nous l'avons structuré en trois chapitres.

- Dans le premier chapitre, nous allons aborder les fondements de la gestion des ressources humaines la GRH,
- Le second chapitre, nous examinerons la gestion des carrières sous ses divers aspects : évolutions, définitions, ...etc.
- Le troisième est consacré à notre étude empirique.

Chapitre I: Délimitation de la notion GRH

Introduction du chapitre :

La gestion des ressources humaines est un ensemble des pratiques du management et ensemble de mesure et des activités qui consiste en l'acquisition, le développement des ressources humaines qui visent la performance. Aujourd'hui, la GRH peut se diviser en deux grandes catégories : l'administration des ressources humaines qui consiste en gestion de la paie, droit de travail et le développement des ressources humaines qui consiste en la gestion des carrières.

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les atteintes des ressources humaines, elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Le projet social d'établissement vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation des personnels à la vie de l'établissement. La gestion des ressources humaines est une discipline dont le développement est récent, l'enseignement de cette discipline s'est affirmé tardivement, et nous pouvons constater que les développements réalisés sont liés à la transformation des formes de travail et d'emploi.

Dans ce présent chapitre, nous allons tenter d'aborder l'évolution de la fonction ressource humaine et les différentes missions et pratiques de la gestion des ressources humaines.

Section 1 : Evolution de la fonction RH ¹³

Pour comprendre les mécanismes et les raisons d'intégration des ressources humaines dans le monde des affaires et toutes les notions qui lui sont attachés, il est nécessaire d'aborder l'évolution de la notion RH dans le temps.

1-1- L'organisation comme boîte noire :

Parmi les principaux auteurs de ce courant xx^{nième} siècle, nous trouvons Taylor, Ford, Fayol, qui ont contribué à la construction d'un modèle d'organisation optimal de travail. Selon ces théories, si les bons principes d'organisation sont adoptés alors la forme fonctionnelle de manière optimale est conforme aux attentions des dirigeants. Cette conception dite mécanique s'intègre par d'autres facteurs susceptibles d'influencer le bon fonctionnement de l'entreprise. Autrement dit, l'humain ne constitue pas le facteur à prendre en compte vers le chemin et vers la performance.

1-2- L'organisation comme réalité humaine :

Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Herzberg et d'autres auteurs qui ont mis l'accent sur d'évolution de la place et le rôle du facteur humain dans l'entreprise. Ces auteurs font ressortir d'autres facteurs à savoir l'analyse de la motivation et le management participatif

1-2- 1- Mayo (1880-1949) : Il existe une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et le niveau de productivité.

1-2- 2-Rensis Likert (1903-1981) : Il a développé des recherches sur le style de direction, il distingue plusieurs styles, parmi lesquels : autoritaire, participatif, consultatif, paternaliste, il a conclu que le travail du groupe contribue à l'amélioration des relations entre le personnel.

1-2- 3- Maslow Abraham (1908-1977) : Maslow développe une approche, et compose la pyramide des besoins primaires et secondaires du salarié. Selon ce modèle, l'auteur suppose que la motivation des salariés découle de la recherche de la satisfaction des besoins hiérarchiques.

1-2-4- Mc. Gregor Douglas (1906-1964) : reprend les principes de l'organisation classique, considérant le salarié comme personne incapable d'initiatives (théorie dominante (x) et l'interposant à la théorie (y) qui prend la contrepartie dans lequel l'homme peut s'accomplir au travail, peut rechercher des responsabilités pour être créatif, le rôle des dirigeants est alors de trouver un environnement favorable pour ce dernier.

Tableau01 : Evolution de la fonction RH à travers les siècles :

Etapes	Evolution
<u>Etape (01)</u> (1850-1900)	<ul style="list-style-type: none"> -Non existence formelle de la fonction personnelle. -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. -Nuisance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19^{eme} siècle.
<u>Etape (02)</u> (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 -Tâches (service personnel) : rémunération, acquisition, et évolution des RH et de la satisfaction des besoins des travailleurs. -Grace au service personnel, amélioration graduelle de l'environnement de travail. -Accroissement du besoin suite aux études de Taylor et de Mayo.
<u>Etape (03)</u> (1940-1960)	<ul style="list-style-type: none"> -Emergence de l'activité « relations industrielles » -Croissance du syndicalisme de masse. -Elargissement et restructuration de la fonction personnelle. -Développement des associations de professionnels en RH -Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
<u>Etape (04)</u> (1960-1980)	<ul style="list-style-type: none"> -Maturation de la fonction RH -diminution du pouvoir de l'activité RI -Développement de l'informatique et du traitement de la paie -Accroissement de la législation du travail -Amélioration des compétences ses gestionnaires en RH -Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines -Influence de l'approche systémique
<u>Etape (05)</u> (1980-1990)	<ul style="list-style-type: none"> -Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation -Gestion du nouveau problème au travail retraite anticipé, gestion de la carrière.... -Nombreux service spécialisés dans les grandes organisations
<u>Etape (06)</u> (1990-à nos jours)	<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 la GRH

Source : Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « la gestion des ressources humaines », 2 éd, Boeck et Larcier, 2007, p 7.

1-3- De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH ²

On distingue la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines : ⁴

1.3.1. La fonction personnelle :

Elle comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail.

1.3.2. L'administration du personnel

Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est à dire les actes qui jalonnent la carrière du personnel pour qu'elle soit efficace, elle doit être doté d'un potentiel humain opérationnel et qualifié d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.

1.3.3. La gestion du personnel

Gérer c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer et responsabiliser. Elle peut être définie comme un processus de développement d'application et d'évaluation des politiques, méthodes, et programmes concernant le personnel dans l'organisation, sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels, sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.

1.3.4. La gestion des ressources humaines

Le concept GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnelle au sein des systèmes de gestion. La fonction RH est une fonction d'optimisation non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal, les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources tels que la connaissance, la capacité et l'expérience.

⁴Jacque Igalens, Alain Roger, « Master ressources humaines », édition ESKA, Paris 2007, P 15-16.

1.4. La RH dans un système ouvert et réactif :

L'élargissement progressif de la RH et son importance croissante en tant que facteurs de performance et de compétitivité sont entièrement liée à des facteurs d'ordre internes et externes.

1.4.1. Besoin externe

Les nouveaux défis de compétitivité sont les principaux facteurs externes avancés pour expliquer le rôle de la RH dans l'entreprise à savoir :

- La concurrence, l'évolution du marché (prix / produit) ;
- Evolution de l'organisation, évolution technologique ;
- Les besoins de flexibilité.

1.4.2. Besoin interne

- Les mutations dans l'organisation du travail ;
- L'évolution du management ;
- Désir de travailler autrement ;
- Le besoin de reconnaissance ;
- L'augmentation du stress professionnel.

1.5. Ressource humaine de demain ^{3 5}

Pour répondre aux défis de demain, les DRH doivent élargir leurs périmètres d'action et développer leurs talents dans le champ d'action suivant :

- Devenir champion de la RSE et développer leurs compétences pour implanter des programmes de responsabilités sociales, renouveler les pratiques RH pour développer les comportements sociaux, environnementaux et sociétaux vertueux à chaque niveau de l'organisation.
- Devenir champion de bien-être au travail en acquérant des compétences dans le champ du bien-être, de la sécurité, de la santé et de la qualité de vie au travail, afin de proposer au salariés le bien être décent conforme à leurs attentes, offrir un « un mieux-être » au travail, assurer un équilibre de vie professionnelle satisfaisante et agir sur les déterminants du « mieux- vivre » au-delà des frontières de l'organisation.
- Devenir champion de « l'externalisation responsable » par maîtrise de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. Le développement de l'externalisation est source de fragilité et de risque : le responsable RH doit intégrer des

⁵: Jacque Igalens, Alain Roger Op.cit., p. 251

critères sociaux et environnementaux dans les critères de choix des fournisseurs et prestations et réaliser des audits réguliers. Des compétences en audit social et de RSE sont nécessaires

Pour assurer la maîtrise RH de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats.

- Maîtriser l'analyse de la fonction RH en utilisant les masses considérables des données disponibles afin d'améliorer son efficacité en s'appuyant sur le SIRH, la fonction RH disposera aussi d'outil d'analyse prédictive pour piloter et anticiper.

- Devenir « champion de changement » et réussir « la transformation numérique » en développant des compétences en matière de conduite du changement pour réussir l'entrée dans l'air du numérique, la dématérialisation et la digitalisation de la fonction RH au service de la circulation de l'information contribue à l'essor de l'entreprise par le biais l'adoption puis l'addiction aux nouveaux utiles.

Tous ces défis et enjeux que doit relever la fonction RH s'intègrent parfaitement à son statut dans l'entreprise et son identité que nous expliquerons dans le point suivant.

2. Définition de la GRH :

La GRH se définit comme étant « un système qui planifie, coordonne, et contrôle un réseau indépendant de processus spécifique qui forme avec ses entrant et extrant un système ouvert grâce à un environnement dynamique »,⁶

Selon *Brabet Julienne* « La GRH est une discipline scientifique sociale consistant à créer et mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier, et tenter de résoudre les problèmes liés à la régularisation de travail dans les organisations »,⁷

Selon *Sekiou* « la GRH consiste en des mesures politique, procédure et des activités (recrutement, formation...) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation, elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressources plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »,⁸

Selon *Roussoul* « la GRH est un ensemble d'activité qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'ensemble d'efficacité étant la

⁶ : Achouche Mohamed, Kabyle Kamel et Menadi Fatiha, « Conception et réalisation d'un SI pour le suivi de recrutement » mémoire de Master en science de gestion, université Bejaia, 2009/2010, P 5.

⁷ : Brabet Julienne « Repenser la GRH », édition Economica, Paris 1993, P 43.

⁸ : Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et autres, « la GRH », 1^{ière} éd, édition Debock université, 2001, P 10.

mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel, et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs »⁹.

La GRH peut être définie comme « un ensemble d'activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en qualité et en quantité »¹⁰

Une autre définition que nous mobilisons est celle de *Dolan* et *Al* (2002) car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. « La GRH est un ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission des visions stratégiques et des objectifs organisationnels »

Donc, d'après toutes ces définitions, nous pouvons dire que la GRH se définit de façon générale comme l'ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

3. Les objectifs de la GRH :

Les objectifs de la GRH servent à plusieurs finalités à savoir :¹¹

-Attirer : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre, il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.

- **Conserver** : l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

- **Développer** : au niveau de la formation, les organisations consacrent une partie de leurs masses salariales au développement des travailleurs.

- **Motiver et satisfaire** : ces deux objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et de la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat social (climat de travail) les entreprises se basent sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.

⁹ : Cours ORX/IFSN Maxine Moreno sur proposition, Caroline Mani ville maître de conférences GRH, IAC, (SIT WEB) P 5.

¹⁰ : Sekiou, Blondin, Peretti et autres : Op.cit, P 10

¹¹ : Idem.

La santé et la sécurité au travail : les organisations cherchent à réduire les accidents de travail et par conséquent à mettre sur période programmes de formation et de prévention.

-Être efficace : Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la RH qualifié, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité, le contrôle du coût du travail, la rotation du DRH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne au salarié de la satisfaction, le respect de lois et des règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sécurisé, ...etc.

Conclusion :

La gestion des ressources humaines a connue un développement considérable ces dernières années. Les ressources humaines ou le capital humain en général ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des organisations. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux Etats-Unis.

La GRH est aujourd'hui au cœur du modèle économique des organisations qui devient une fonction stratégique pour elle.

Section 2 : les missions et les pratiques de la GRH

1 -les missions de la gestion des ressources humaines :

Les missions de la fonction ressource humaine sont : les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

1-1 Administrer efficacement :

Etre une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Depuis quelque année, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. la micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

1-2 Développer la motivation des salariés :

Le salarié doit être considéré comme un client interne, dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'organisation .Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute retiennent toute l'attention de l'organisation, car ils conditionnent son développement durable, la motivation de l'implication des salariés le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

1-3 Favoriser le changement :

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

1-4 Mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques ; et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'organisation. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son organisation. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'organisation de faire des choix trop court-termistes, destructeurs de valeur sur le moyen et long terme il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous un opérationnel efficace.

2- La fonction ressources humaine :

Une dizaine d'aspect peuvent être considérés comme entrant dans la fonction des ressources humaines.

2-1 L'administration du personnel :

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'organisation cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi le contrôle des données individuelles et collective du personnel de l'organisation : tenue des dossiers, fichier de base mise à jour des mouvements, statistique d'effectifs.
- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur :
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'organisation ;
- Relations avec les services administratifs de l'emploi de l'inspection du travail des services d'information ou de documentation extérieurs

- Développement des outils informatiques de la fonction
- administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salariés individuel, primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie.
- Calcul des charges sociales : sécurité sociale, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurances spécifiques à certaines catégories de personnel.
- Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

L'ensemble de ces tâches constitue une charge de travail très lourde, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifiés, l'informatisation a profondément transformé l'administration du personnel.

2-2 La gestion des ressources humaines :

L'expression gestion des ressources humaines recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'organisation.les composantes sont en particulier :

- La gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, embauches, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes ;
- Gestion des rémunérations qui doit partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles des salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.

2-2-1 Gestion des ressources humaines

- La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs
- Le recrutement ;
- Le processus formalisé d'évaluation des emplois/postes ;
- Le processus formalisé d'évaluation des personnes
- Les promotions et les mutations.

2-2-2 Gestion de personnel :

- Le suivi de l'évolution des systèmes de rémunération ;
- La révision des situations individuelles ;
- L'élaboration du budget de personnel ;

2-2-3 La formation : les principales tâches sont :

- La détection des besoins ;
- L'élaboration du plan de formation
- La mise en œuvre des actions de formation
- L'évaluation des résultats

2-2-4 Le développement social :

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- Reconfiguration de l'organisation du travail ;
- Définition des postes et gestion des compétences ;
- Adaptation aux nouvelles technologies ;
- Développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;
- Projet d'organisation et reconstruction de lien social ;
- Méthodes participatives et développement de la créativité ;
- Développement d'outils de participation financière.

2-3 L'information et la communication :

Parmi les tâches du DRH ; on peut souligner :

- La gestion des moyens : journal d'organisation, affichage, audiovisuel, réunions systématiques.

Le responsable des ressources humains assure directement la circulation de l'information générale sur l'organisation, le personnel, l'évolution technologique, commerciale humaine.

2-4 L'amélioration des conditions de travail :

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé dès les années 70. Le degré de prise de conscience du problème est variable selon les organisations.

En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable RH a un rôle défini.

Les principaux thèmes sont :

- L'hygiène et la sécurité ;
- Les conditions de travail ;
- L'aménagement des temps de travail.

2-5 Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel :

Occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

- Les procédures et méthodes de gestion de personnel ;
- Le traitement des cas individuels (orientation de carrières ; formation) ;
- La solution des conflits individuels ;
- La solution des conflits collectifs.

2-6 Les relations externes :

Le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations avec :

- L'inspection du travail ;
- La sécurité sociale ;
- Le conseil des prud'hommes et les avocats ;
- Les organisations locales ;
- Les organismes spécialisés.

3- Les défis de gestion des ressources humaines :

Les défis que rencontre la GRH sont:

3-1 Les défis de présent :

La fonction RH a une responsabilité indéniable face à ces défis pour faire face à la concurrence locale et internationale, les organisations ont adopté différentes approches que nous essayons quelque peu de décrire.

3-1-1 L'excellence : dans l'évolution des approches de la gestion, des principes simples ressortent qui se traduisent à travers six cibles –zéros ; zéro panne, zéro délai ; zéro défaut, zéro stock, zéro papier et zéro mépris. Les cinq premiers zéro sont liés à une lutte contre le gaspillage tandis que le zéro mépris implique la reconnaissance par l'organisation de ses concurrents, le respect de ses RH et le respect de ses clients, ces zéros la sont quasiment inaccessible pour l'organisation mais ils sont évoqués souvent à l'intérieur d'une dynamique de recherche de l'excellence.

3-1-2 La qualité totale : ce thème recouvre l'idée de la mobilisation de chacun sur la qualité de ce qu'il fait, la satisfaction du client est en effet fonction de tous les maillons de la chaîne à l'intérieur de l'organisation, la qualité totale, c'est aussi une culture d'organisation. Elle est également une méthode et une technique, car elle implique un changement complet des modes de gestion de l'organisation. Enfin la qualité totale, c'est un ensemble de techniques et de méthodes qui ont pour objectif de mobiliser toutes les RH de l'organisation afin d'obtenir une meilleure satisfaction du client.

3-1-3 La gestion culturelle : ce thème a connu une vigueur nouvelle dans la décennie 1980 avec le phénomène des projets d'organisation. La notion de projet d'organisation correspond à un dessein global au niveau d'une organisation qui a pour but de mobiliser les RH dans un sens connu et accepté par tous. Le recours au projet d'organisation peut correspondre au besoin de répondre à des attentes des unités ou services à l'intérieur d'une organisation.

3-1-4 La communication interne : elle revêt diverses formes pour l'organisation, on la rencontre dans la technologie de l'information, dans les échanges au sein des groupes de travail dans les relations interpersonnelles, dans la diffusion interne de renseignements généraux concernant l'organisation.

3-1--5 La flexibilité : l'organisation de travail a connu aussi des changements dans la décennie 1980. Le but en est de rendre l'organisation plu flexible. Une organisation est flexible si elle est capable de s'adapter rapidement aux aléas et de réagir intelligemment aux changements de son environnement (interne et externe).

3-2 Les défis du passé : ¹²

L'évolution de la gestion peut être décrite en six termes correspondant à six époques successives à s'avoir :

-La structure pour les années 1910 à 1930 alors que le taylorisme influençait les techniques de division du travail,

-La productivité pour les années 1930 jusqu'aux années 1950 alors qu'on faisait des études sur les relations entre la motivation humaines et efficacité ;

-La stratégie entre 1945et 1970 alors que les systèmes d'information et de gestion se développaient,

-La culture au début de la décennie 1980 qui a permis la prise en compte des valeurs et des perceptions internes,

-L'innovation dans tous les domaines vers la fin des années 1980.

3-3 Les défis de futur : de nombreux défis attendent les directions de GRH et les directions générales des organisations tournant autour des propos suivants :

- La position stratégique des RH ;
- Le développement d'une mentalité et d'un comportement nouveaux ;
- L'accélération de la mise au point de pratique efficace de GRH ;
- L'accueil et la coopération avec d'autres organisations et d'autres cultures ;
- L'encouragement de la culture de liberté, d'ouverture et d'initiative ;
- L'application des démentions communication et formation ;
- La recherche constante de l'équité ;
- La gestion d'une main-d'œuvre diversifiée ;
- La gestion des personnes.

12 : Site web

4- Les pratiques de la gestion des ressources humaines :

Guerin et *Wills*¹³ précisent que l'expression de « pratique de gestion » sous-entendu habituellement un ensemble de « manière de faire » spécifiques à une organisation qui les appliquent « l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaine, celles-ci ayant une influence sur l'efficacité (compétences et comportement) allant jusqu'à modifier la culture organisationnelle.

Les pratiques de la GRH correspondent aux activités principales de la GRH, à savoir : le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, la GPEC et la communication.

4.1. Le Recrutement :

4.1.1. Définition :

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité, entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Selon *Brabi* (1998) « Le recrutement est un ensemble de pratiques (ou une activité) assurée par l'organisation visant à identifier et à attirer les employés potentiels »

4.1.2. Les Objectifs du recrutement :

Les organisations ont besoin de recruter pour plusieurs raisons, à savoir :

- Dans l'objectif d'élargir le nombre de personnes qui répondent aux offres d'emplois ;
- Pour accompagner le développement de leurs activités ;
- Pour remplacer un salarié lorsqu'il y a des départs, des congés, des mutations, et des licenciements ;
- Répondre aux créations des postes d'emploi en influant sur le profil des personnes qui candidatent aux emplois offerts ;
- Construire un plan de succession.

¹³ : Gerin, Get Wills T. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » dans 25 ans de pratiques en relation industrielle au Québec, édition Yivan Blais, Cowans Ville, 1990, P 667-715.

Tableau2 : Les sources de recrutement :

Sources	Caractéristiques
1/sources internes et externes	<p>-Les sources internes découlent directement de la gestion prévisionnelle de la RH à l'image de transfert et les promotions, rappel d'anciens employés, l'affichage de poste,</p> <p>-Pour les sources externes, il s'agit de ramener de nouveau candidats et donc de nouvelles compétences à travers notamment les annonces dans les journaux, les revues, les médias,</p>
2/ Internet (e- recrutement)	Un ensemble de méthode permettant d'attirer des candidats à un emploi par internet (site internet de l'entreprise).
3/ les agences d'emploi publiques ou privés	Les différentes agences qui nous permettent d'acquérir les candidats
4/ les foires des grandes écoles et des universités	La plupart des grandes écoles et des universités disposent d'un service relation entreprise ayant pour objectifs d'aider les diplômés à trouver des emplois en organisant des rencontres avec les entreprises.
5/ les annonces dans les presses et les périodiques	Les différentes annonces sur les journaux qui permettent d'acquérir les candidats
6/candidatures spontanées	Déposer spontanément un CV à une organisation.

Source : <https://www.feep.qc.ca>

Figure 1 : Processus de recrutement :



- définir la stratégie de recherche
- Développer son attractivité



- Expression demande
- Analyse de la demande
- Définition du poste et du profil



- Prospection interne
- Choix de la méthode de recherche
- Recherche des candidatures externes



- premier tri
- Entretien



- La décision
- La proposition
- L'accueil
- L'intégration

Source : J.M Peretti, « processus de recrutement », 2011, p 256

4.2 La formation :

La formation est un ensemble d'action menée par les responsables des organisations dont la finalité est de transformer la qualification actuelle ou potentielle des employés c'est-à-dire : leur savoir-faire et leur capacité d'action intellectuelle.

4-2-1 Définition de la formation :

Il existe plusieurs définitions de la formation, celles que nous avons choisies sont les suivantes :

Sekiou et Blondin, définissent la formation comme «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques, et de supports planifiés, à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels et sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futurs »¹⁴

Selon *J. Soyer* « la formation est un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celle qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation »¹⁵

Nous retenons de notre côté que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de comportements qui encouragent les collaborateurs à améliorer leurs connaissances, attitudes, capacités mentales nécessaires pour la réalisation de leurs objectifs tout en gardant la performance adéquate des fonctions actuelles et futurs de leur organisation.

4-2-2 Les objectifs de la formation :

On distingue deux types d'objectifs de la formation à savoir : des objectifs liés à l'organisation et d'autres liés l'individu.

4-2-2.1 Les objectifs liés à l'organisation^{13,16}

- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou des savoirs faire des collaborateurs ;
- Développer les compétences ;
- Adopter les qualifications aux besoins de l'organisation ;

¹⁴ : Lakhdar Sekiou et L. Blondin, « Gestion du personnel », édition l'organisation (collection gestion), Paris 1986, Chapitre 11 (la formation), P289-321.

¹⁵ : Jacque Soyer, « Fonction formation », 2^{ième} éd, édition l'organisation, Paris, 1999, P 68.

¹⁶ : Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et autres : Op. Cit, P 33.

- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation ;
- Maîtriser les outils d'analyse pour favoriser l'action collective ;
- Pour un meilleur encadrement ;
- Préparer le travail à long terme.

4-2-2.2 Les objectifs liés à l'individu :

- Acquérir les connaissances/ pratiques dans un domaine technique donné ;
- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer pour des changements professionnels et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation de travail ;
- Développer le savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion, et de management.
- Trouver un fonctionnement convivial ;
- Créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs et envers l'organisation et favoriser une meilleure perception de leurs liens de travail.

4.2.3 Le plan de formation :¹⁷

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

4.2.3.1 L'analyse des besoins :

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur l'étude de poste de travail, l'enquête auprès du personnel permet d'appréhender des besoins qui relèvent exclusivement du bon exercice de formation. L'enquête auprès du personnel allie les entretiens (individuels et de groupe) et les questionnaires.

L'analyse des besoins exprimés est importante, car elle engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, recensement des besoins d'analyse de ses besoins menés de pair.

L'analyse des besoins repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres, elle implique également un recensement des contraintes.

4.2.3.2 Le choix de la politique de formation :

La politique de la formation est un des volets de gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'organisation, c'est aussi l'un des moyens de réponse aux attentes des salariés et donc de favoriser leurs satisfactions par une meilleure adaptation de la politique sociale.

Cette double finalité répond aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation, et fréquemment évoqués par les organisations, il faut d'ailleurs noter que la demande exprimée par les salariés rejoint largement les choix de l'organisation.

¹⁷: Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et autres : Op. Cit, P 33

Le droit de la formation professionnelle à souvent comme conséquences de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'organisation et aux possibilités de carrières qu'elle lui ouvre.

Les principaux choix portants sur les objectifs de la formation, le budget, les contenus, les modalités,...etc.

4-3 La rémunération :

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés, elle constitue une partie explicite du contrat de travail.

4-3-1 Définition :

Selon *Marbach Valérie* :¹⁵¹⁸ « La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou moral) en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service obtenu ».

Selon *Thévenet* :¹⁶¹⁹ « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature de ce dernier ».

Selon *Dimitri Weiss* « la rémunération ne constitue que l'une des modalités de la relation rétribution liant le salarié à l'entreprise, cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre d'une part à ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'une part à ce qu'en tire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

- **En matière de contribution** : c'est ce qui relève de la simple force et habilité physique, du temps de présence, du talent et du savoir-faire, des résultats ou performances réalisées.
- **En matière rétribution** : ce qui relevé du salaire des divers primes, avantages monétaires directs ou indirect.

4-3-2 L'importance de la rémunération :

Les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont :

- **Acquérir et attirer des RH compétentes** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation ;

¹⁸ : Marbache Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences », éd. D'organisation, Paris, 1999, P 99.

¹⁹ : Maurice Thévenet et autres, « Fonction RH : politiques, métiers et des outils des RH », édition la source, 2007, P 258.

- **Prévenir la discrimination** : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail ;
- **Conserver les RH performantes** : par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des couts salariaux imposés par le contexte économiques et technologiques ;
- **Motiver les ressources humaines** : par une structure visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de prime d'incitation et/ ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi ;
- **Respecter la législation et la rationalisation** : toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autre..... (le respect de salaire minimum), elle doit être aussi visée à respecter la rationalisation des couts de l'entreprise.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs qu'elle se donne en la matière.

Le système de rémunération de rémunération est composé de plusieurs éléments à savoir :

- Le système direct fixe,
- Le salaire indirect fixe,
- Le salaire différé et autres périphériques ou avantages.

Ces différents éléments constituent la rémunération globale.

4-4-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

4-4-1- Définition :

« La GEPC est une démarche RH qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et

les ressources de l'entreprise. Tant sur un plan quantitatif (en termes d'effectif) que qualitatif (en termes de compétence). »¹⁷ 20

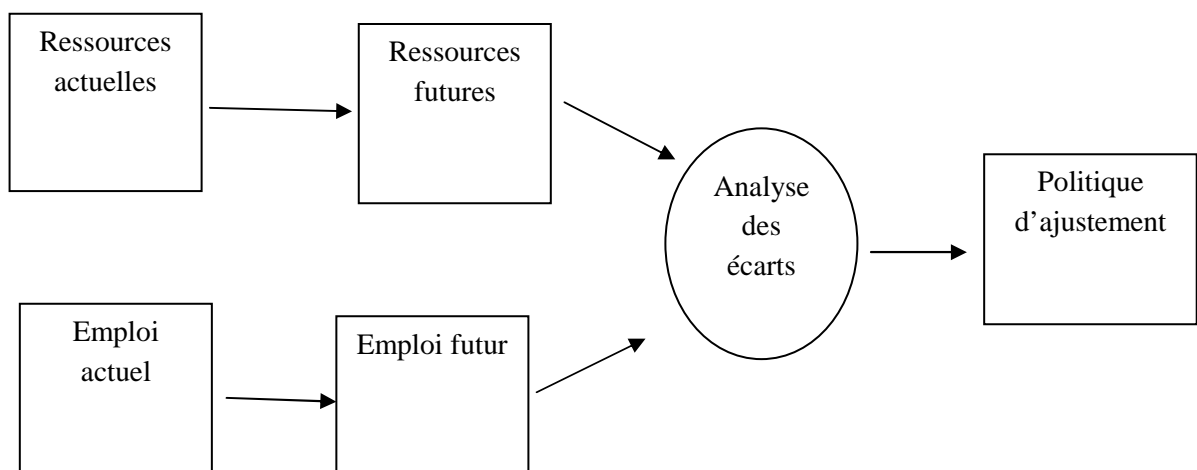
Selon *Anne Diétriche* et *Frédéric Pigeyre*¹⁸ ²¹« la GPEC est la démarche qui incarne l'effort d'anticipation des entreprises pour adopter les emplois et les Hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée ».

D'après ces définitions, nous pouvons dire que la GPEC permet à l'organisation de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences : qualifications, connaissances, expériences et aptitudes, ainsi que de pouvoir assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires à tout moment à l'évolution de l'organisation.

La gestion prévisionnelle comme instrumentation de gestion, emprunte deux conceptions de la GRH (gestion prévisionnelle des RH)

- la gestion prévisionnelle de l'emploi (sur le plan quantitatif) ;
- la gestion prévisionnelle de compétences (sur le plan qualitatif).

Schéma 1: Schéma de base de la GPEC :



Source : Mallet L. « la GPERH », édition liaison, paris 1991, p147

²⁰ : Dimitri Wess, « la fonction RH », éd. L'organisation, Paris, 1999, P 338.

²¹: Diétriche Anne, Frédérique Pigeyre, « la gestion RH », éd. La découverte, 2005, P 61.

Le schéma de base favorise une analyse précise de l'existant, c'est-à-dire aussi bien des RH dont dispose l'entreprise que de ses besoins en emploi.

Il autorise une utilisation stratégique des données par le directeur RH, ce qui lui permet de discuter purement économique et financiers et sociales en comité de l'entreprise.

Il favorise des dosages entre ajustement interne et externes et permet de mieux les articuler les uns aux autres, contribuant ainsi à une meilleure cohérence d'ensemble.

4-4-2- Démarche de la GPEC :

La mise en œuvre d'une démarche GPEC se traduit par six étapes :¹⁹²²

a- Identifier les emplois et les compétences actuels : Cette première étape consiste à identifier les compétences présentes dans l'entreprise et faire une analyse de l'existant en termes de politiques déjà mises en place.

b- Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels dans un horizon déterminé : Cette projection permet s'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences.

c- Anticiper les besoins futurs en termes d'emploi et des compétences : La GPEC permet d'adapter les RH aux besoins actuels et futurs de l'organisation tant au niveau quantitatif que qualitatif.

d- Mesurer les écarts entre les emplois et les compétences actuels et futurs : Il s'agit dans cette 4^{ème} étape de mesurer les écarts entre ce dont l'organisation dispose en matière d'effectifs et de compétences en situation actuelle et celle souhaitée.

e- Décliner la GPEC en politique d'ajustement de la GRH (mobilité, formation...) :

Des mesures correctives devront être prises pour permettre un ajustement des écarts entre les besoins et les ressources de l'organisation, en fonction des objectifs, identifiés aux départs, différents plans d'action sont proposés tels que le recrutement, la mobilité, la formation...

f- Réaliser une projection des emplois et des compétences après la mise en œuvre des actions GRH dans un horizon déterminé : Pour une démarche continue de la GPEC, il est nécessaire de mesurer les résultats pour pérenniser d'une manière interactive et continue.

²²Mallet.L. « la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », éd : liaison, paris1991, p147

4-5 La Gestion des carrières :

La GRH a pour rôle aussi de développer et mobiliser les salariés, elle s'appuie sur la gestion des carrières qui permet de gérer l'évolution des salariés dans l'entreprise, cette évolution est réalisée par l'évaluation des salariés.

4-5-1-Définition :

J.M. Peretti^{20 23} définit la gestion des carrières comme « un ensemble d'action conduites pour une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières ».

Selon *Peretti*^{21 24} toujours « la Gestion des carrières est considérée comme un ensemble de règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise »

Selon *Ambert (1999)* « la carrière est un ensemble de cheminement professionnel de l'individu durant la totalité de sa vie active ».

Cette pratique dite gestion des carrières sera détaillée dans le prochain chapitre.

²³ : Jean Mary Peretti, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, édition Vuibert, 2008, p20.

²⁴: Jean Mary Peretti : « gestion des ressources humaines », Op-Cit, P 21.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons expliqué le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines et les phases les plus importantes qu'elle a marquée à travers son évolution et après avoir défini la fonction ressources humaines, nous avons décrit les missions et les activités de cette dernière ses objectifs.

L'évolution qu'a connue la fonction ressources humaines durant les années 80 a fait changer la conception de l'homme au travail, après avoir considéré l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, celui-ci est devenu comme richesse productive qui nécessite une attention particulière de la part des responsables dans le but qui permet à l'homme au travail de développer ses compétences.

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and rounded ends. The scroll is slightly curved, with the top edge appearing to be unrolled. The text is centered within the scroll.

***Chapitre II: Fondement
théorique de la gestion des carrieres***

è

Introduction

La gestion ressources humains a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins des patients et les ressources humaines, elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement le projet social d'établissement vise a l'amélioration générale des conditions de GRH et des conditions de participation des personnels à la vie de l'établissement, et nous pouvons constater que les développement réaliser sont liées a la transformation des formes de travail et d'emploi.

La gestion des ressources humaines est un ensemble des pratiques du management et ensemble de mesures et des activités qui consistent en l'acquisition, le développement des ressources humaines qui visent la performance. Aujourd'hui, la GRH peut se diviser en deux grandes catégories : qui sont l'administration des ressources humaines et le développement des ressources humaines.

Section I : Le concept de la gestion des carrières

Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans la passe, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structure de l'état.

Elle apparait compromis permanent entre les besoins de s'exprimant en décision de recrutement, de formation, de mutation et de promotion.

L'évolution des hommes au sein de l'Etat, se traduit par différents formes de mobilité: verticale, horizontale, géographique et fonctionnelle.

Gérer la carrière, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur, les besoins de l'état, les attentes expriment par chaque salarié et le potentiel individuel.

1)- Evolution de la gestion des carrières :

1-1 Emergence :

Pendants longtemps, le terme "*carrière*" a désigné le temps pendant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salariés a du prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marche de l'emploi.

Jusqu'à la décennie 1960, la gestion des ressource humaine a joué un rôle très limitée dans l'organisation et les employeurs ont recrutes les personnes dont ils avaient besoins a l'extérieur de l'organisation.

Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de recherche des solutions a l'interne comme des portions qui auraient été des suites logique au développement du potentiel des salaries a leur service.²²²⁵

1-1-1 Décennies 1960 et 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 poste dans la hiérarchie augmente, les employer ont été amènes a mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait a tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

²⁵ : SEKIOU-BLONDIN-FABI-BAYAD –PERELLI-ALIS-CHEVALIER: "Gestion des ressources humaines": 2edition, édition de Boeck, Bruxells, page 367.

1-1-2 De 1980 à nos jours:

Le développement de la technologie depuis des 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. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leurs progrès de carrière.

1-2 Définition de la carrière :

1-2-1 La carrière:

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 les quels reçoit une rétribution »^{23 26}

« 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 2005)^{24 27}

Selon *Ambert (1999)*: " La carrière est une ensemble de cheminement professionnel de l'individu durant la totalité de sa vie active".

Selon *Arthur et ALL (1989)*: «la carrière est la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne ».

Pour le *dictionnaire Larousse* : « La carrière est la profession à laquelle on consacre sa vie, ensemble des étapes de cette profession »²⁸

Donc on peut définir la carrière comme suit : " 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 l'état et les salariés, de plus en plus, ne veulent pas et ne peuvent pas s'engager sur le long terme.

26: J.M. Peretti, « Ressources humaines », édition; Webert, Paris, 2004-2005, p 219

27: IN.Jean- Denis Cuhie, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, XVII, Congrès de LA GRH 16 et 17 Novembre, Reims, 2006, P.03.

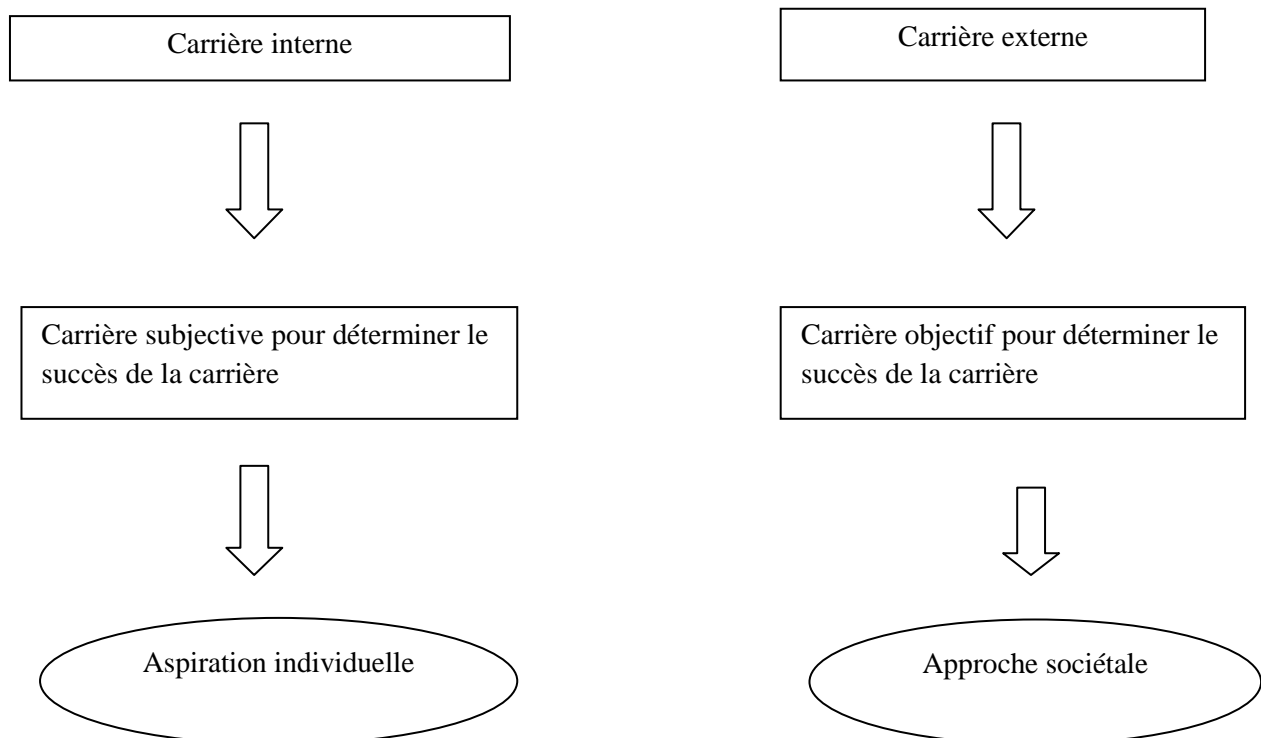
28: Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p; 94

Le concept de carrière revêt ainsi une double signification à la fois pour l'individu et l'organisation.

Pour l'individu: On parle de la carrière interne pour déterminer le succès de la carrière sont subjectifs et qui correspondent 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.

Pour l'organisation : Ici on parle sur la carrière externe, les carrières de succès sont plutôt objectives, s'inscrivant dans une 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 ses critères, au sommet de la hiérarchie.

Figure 02 : Double signification de carrière



Source : Jean Luc Cerdin, « Gérer la carrière », édition EMS. Paris, 2000, P 26

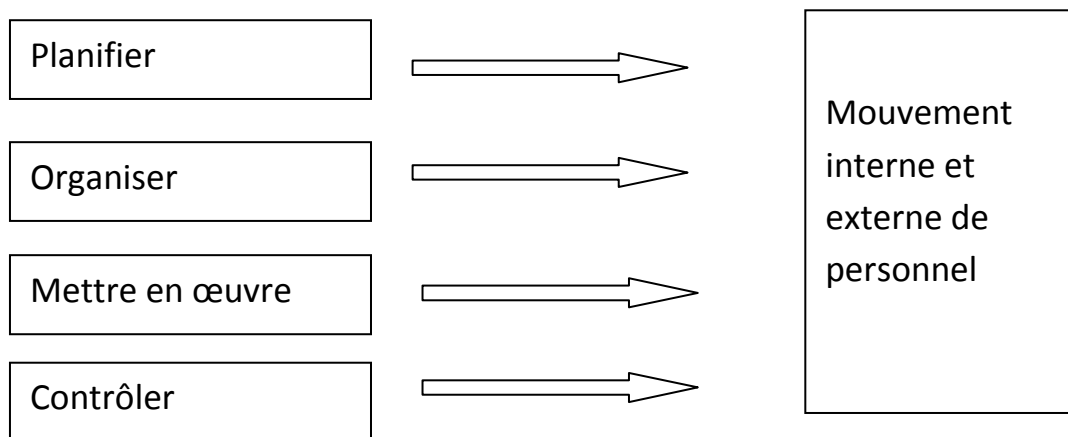
1-2-2 Définition la gestion des carrières

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'organisation qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée à partir, de évaluation formelles ou informelles du rendement, de manière à pouvoir, ensuite repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, occupant, de plus grands responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.

J.M.Peretti définit la gestion des carrière comme: "comme un ensemble d'action conduite pour une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrière"²⁵²⁹

Selon **Peretti** toujours "La gestion des carrière est considérée comme un ensemble de règle de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le future le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise".

Figure 03: Qu'est ce que la gestion de carrière ? ³⁰



Source : Cerdin Marbot, Peretti, " gérer les carrières par les pyramides", 1999, P134²⁶

²⁹ : J.M.Peretti; « Gestion des ressources humaine » ; 15eme 2dition, édition wibert, 2008, p20

³⁰ : Cerdin Marbot, Peretti, « Gérer les carrières par les pyramides », 1999, P134

2)- L'importance de la GC :

La gestion des carrières permet de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aux niveaux des effectifs, nous avons résumé son importance dans le tableau suivant :

Figure 04: l'importance de la gestion de carrière ³¹

Par les individus	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'état, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci. ❖ Satisfaction 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 de l'atteinte de ses objectifs.

Source: Adaptés de Guerin et Wills, « La gestion des carrières, point de rencontre des besoins individuelle et organisationnels ». Revue de gestion des ressources humaines, nos5/6.1993, ²⁷P13-30.

3- Place de la gestion des carrières dans la GRH : La gestion des carrières contribue à des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'état en terme de ressource humaine tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié. La planification de ces ressources humaine dans un souci de provisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines.²⁸ ³²

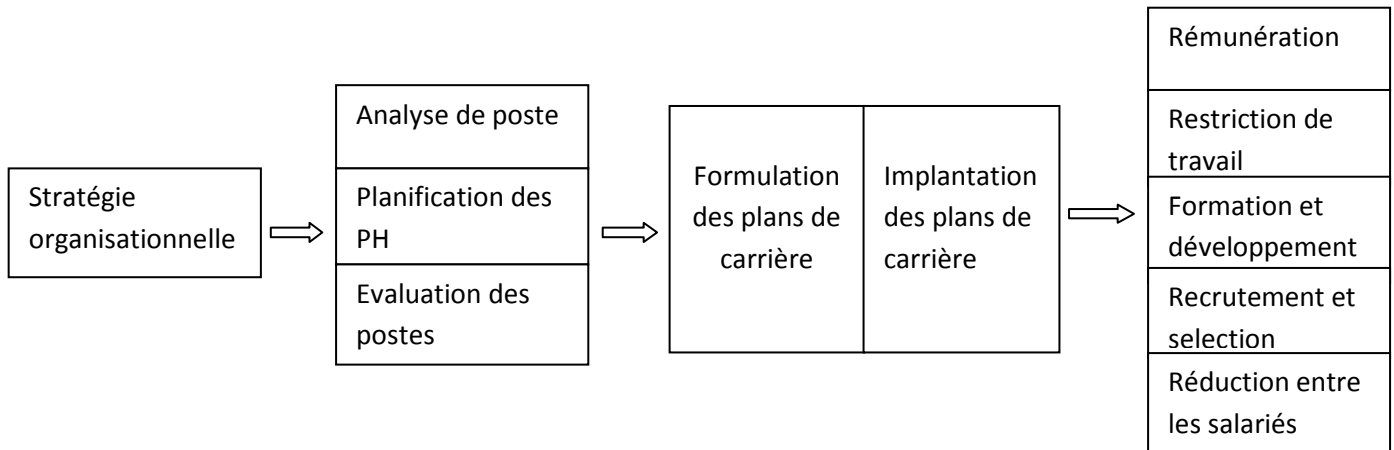
³¹ : Guerin et Wills, « La gestion des carrières, point de rencontre des besoins individuelle et organisationnel » ; Revue de gestion des ressources humaines, nos5/6.1993, ²⁷P13-30.

³² : Cerdin J.L. Vade-Mecrum « Gérer les carrières », édition EMS, CAEN 2000, P23.

Dans ce cadre de la gestion des carrières apparait comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

La gestion des carrières est au cœur de la GRH comme l'illustre la ligne suivante;

Figure 05 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : Adapter de Guerrin et Wills « La gestion des carrières » 1992, P 50.

4- Le cycle de développement d'une carrière:

Plusieurs modèles ont tente de cerner l'évolution des carrières en tenant compte de plusieurs facteurs qui expliquent la volonté du salarié à évoluer et à réaliser ses objectifs professionnels.

Dans notre travail, nous allons s'appuyer sur le modèle traditionnel.

Selon **HALL**, le cheminement d'une carrière se déroule en cinq étapes présentées dans la figure 5ci après.^{29 33}

Ces étapes constituent une suite d'événement prévisibles qu'une personne est appelés à vivre au cours de sa vie.indépendamment du poste qu'il occupe.^{30 34}La connaissance de ces événements va aider l'individu et l'organisation à mieux comprendre les problèmes et les événements qui se présenteront au fil des ans.

³³ : Shimon. Dolan. Tani a Sabe. Susan E. Jackson, Randalle.S ,Schuber “La GRH”, 3 édition.p 357.

³⁴: SEKIOU. Et collaborateurs, « La gestion des ressources humaines », 2007, P86

Etape 1: La préparation au marché du travail :

Durant cette phase qui va de la naissance à 25 ans environ, l'individu acquiert un certain nombre d'information et de compétence à travers sa scolarité, ses expériences, et son cadre de référence qui vont l'orienter vers une carrière dans un domaine précis.

Etape 2: l'entrée sur le marché du travail :

Durant cette étape l'individu se consacre au choix d'un emploi et d'une organisation. La principale difficulté de cette période est ce que les chercheurs ont appelé " choc de réalités" ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport aux emplois qu'il désire occuper. On commence généralement sa carrière au bas de l'échelle et le travail n'est pas forcément stimulant.

Etape 3: Les mutations :

Elles sont marquées par une série de mutations (transferts, promotions, démission, etc) durant lesquels l'individu croit personnellement, augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.

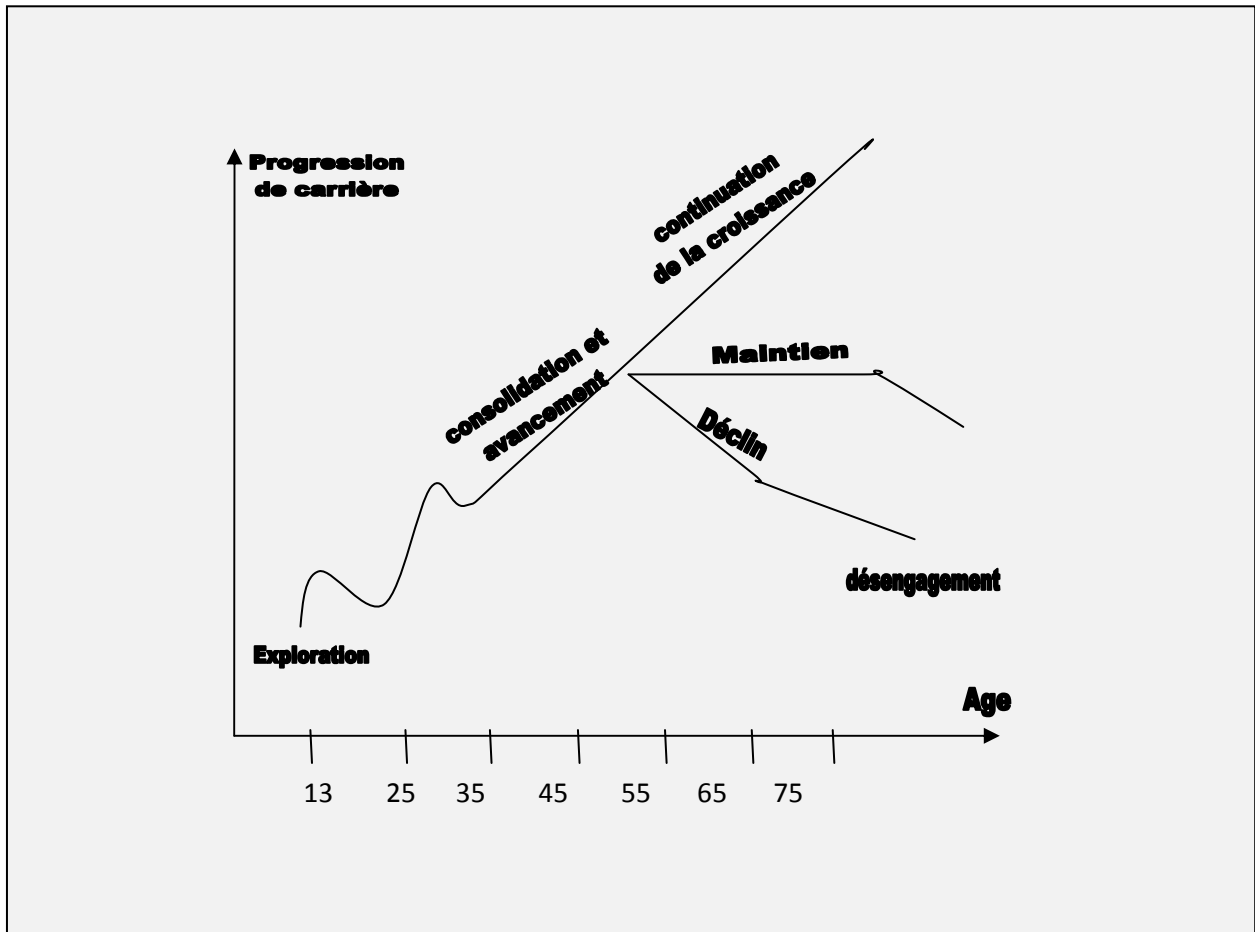
Etape 4: La carrière à mi-chemin :

L'individu fait face à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, ou bien à une conservation des acquis. Il se pose beaucoup de question. Ainsi il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et d'émotivité.

Etape 5: La fin de carrière :

Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.

Figure 06 : Le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall



Source : Adapté de D.Hall. «Careers in Organisation», Santa Monica, Goodwear, 1976.p256

5-Les ancrs de la carrière:

Schein a défini les huit ancrs de l'évolution d'une carrière d'un salarié au sein de son organisation tout en clarifiant le type de travail, ainsi que son système de promotion, le tableau suivant synthétise l'essentiel de son travail.

Tableau 03 : Les huit ancrs de carrière de Schein :

Ancres de carrière	Type de travail	Système de promotions
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Travail qui teste les habiletés techniques et professionnelles. En proposant des défis: • Accent mis sur le contenu du travail et non sur le contexte dans lequel il est effectué: • Travail à caractère professionnel et accès à des budgets illimités: • Travail comportant des difficultés avec les gestionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions d'ordre professionnel • Elargissement des tâches; • Soutien technique très important; • Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour l'obtention de promotions verticales.
Managériale	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation considérée comme un piège; • Travail de généraliste; • Travail axé sur les promotions; • Compétences analytiques requise; • Accent sur les relations interpersonnelles; • Capacités d'influence, de leadership, stimulation par des défis et des problèmes émotifs, des crises; • Intérêt pour des responsabilités de haut niveau, possibilité de contribuer au succès de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions basées sur le mérite sur la performance; • Capacité à produire des résultats rapides considérée comme un critère de promotion.
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'une autre personne; • Opposition à l'idée de s'habiller d'une certaine façon; • Désir de faire les choses à sa façon; • Besoin permanent d'autonomie; professions autonomes; en gestion, orientation vers la consultation ou l'enseignement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions basées sur les réalisations passées; • Accroissement des responsabilités ou octroi d'un rang plus élevé pouvant mettre en péril son autonomie
Sécurité/Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de se sentir en sécurité; • Loyauté envers l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions basées sur l'ancienneté;

	<p>accordée en échange de la stabilité;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceptation d'une grande intervention de l'employeur dans la carrière; • Progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveaux supérieurs; • Plafonnement des moins talentueux; • Intérêt plus grand pour le contexte de l'emploi que pour son contenu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de promotions fondés sur le rang et les grades, Ex: université
créativité	<ul style="list-style-type: none"> • Effort de création de nouvelles entreprises; • Tentative de bâtir des entreprises en recourant à des prouesses financière; • Création de produits de service d'entreprise; • Risque constant de lassitude; • Besoin de créer et d'innover en permanence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir de changer de rôle au besoin.
Sens du service	<ul style="list-style-type: none"> • Désir d'améliorer le monde d'une certaine façon; • Importance plus grande accordée à la mission inhérente au travail qu'aux compétences qui sont en demande; • Volonté d'influencer l'entourage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotions reconnaissant la contribution de l'individu à son milieu.
Défis	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de faire n'importe quoi, n'importe quand; • Prépondérance accordée à la compétition 	
Style de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la vie en fonction d'autres intérêts que le travail: la famille et les loisirs. • Faible loyauté organisationnelle 	

Source: adapté par E.H. Schein.« Career Anchors ».San Diego. Université Associates.1990,page 116.

Section 2 : Vers une cogestion de la carrière :

La gestion des carrières est l'ensemble des processus et des actions menées par l'employeur pour faire évoluer les salariés dans la même organisation. C'est une manière pour l'employeur de valoriser les acquis et le savoir faire des salariés et de leur proposer des actions diverses qui leur permettront de faire évoluer leur carrière au sein de l'entreprise. La gestion de la carrière est menée par le département RH ou par l'employeur directeur dans le cas où l'entreprise n'a pas de service RH dédié.

1-Les outils d'appui à la gestion des carrières :

On distingue deux typologies d'outils de la gestion des carrières, à savoir les outils individuels et les outils organisationnels.

1-1- les outils individuels:

Il est important que chaque salarié ait une prise de conscience de la nécessité d'assurer lui-même sa carrière et cela dans la perspective de se préparer à n'importe quelle situation dans la profession.

Le tableau ci après recense une liste de non exhaustive d'outils individuels favorable à la progression de la carrière.

Tableau 04: les outils de la GC :

Outils	Action à entreprendre
La formation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Suivre de formation dans les domaines ayant une relation avec la carrière professionnelle de l'individu ❖ Acquérir de nouvelles compétences en utilisant les différents outils de la formation (à distance, en interne)
La créativité	<ul style="list-style-type: none"> ❖ S'impliquer dans les nouveaux projets ❖ Prendre des acquis ❖ Chercher à se différencier des autres et à être reconnu
L'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Chercher à occuper des emplois à contraintes organisationnelles moindres ❖ Chercher des rythmes de travail, une liberté des horaires qui répondent au besoin d'indépendance recherchés
La gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Apprendre à gérer le temps et se fixer des priorités ❖ S'imposer une rigueur et une organisation dans sa vie professionnelle

Source : <https://performanse.com.blog.consulter> le 10/09/2023.

En parallèle, certains outils sont mis à la disposition des salariés leur offrant la possibilité de saisir les opportunités de progresser dans leur carrière, nous citons:

1-1-1 La bourse d'emploi:

C'est un outil qui médiatise l'ensemble de poste à pouvoir dans l'entreprise, elle contient le détail de ce qu'il faut pour soumettre sa candidature disponible par affichage papier ou numérique, et connaitre les poste disponible de manière transparente et équitables pour permettre à chacun d'accéder aux opportunités qui se présentent.

1-1-2 Le mentorat (mentoring) :³⁵

C'est une relation de développement dans laquelle un salarié moins expérimenté est conseillé par un autre salarié plus expérimenté, reconnu pour ses compétences spécifique, cette relation à pour objectif de faciliter la progression de carrière du salarié moins expérimenté en lui permettre d'accéder à des taches favorisant sa progression.³¹

1-1-3 Le bilan professionnel /de compétence :

Il permet au salarié de définir son projet professionnel réaliste, et de lui offrir une orientation de carrière qu'il pourra suivre.sa construction ou passe notamment par l'utilisation de teste de personnalité, il est effectuée par un organique spécialisée.

Le bilan de compétence peut accompagner l'entretien de carrière ; comme il peut être associé à une situation ou de rupture avec l'état, il fait d'ailleurs partie des dispositifs mobilisé dans l'outplacement.

1-1-4 Outplacement:

Est outil d'accompagnement du départ des salariés, aidant les salariés à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise, ceci témoigne sur l'intérêt que porte l'entreprise sur tous les salariés. De son coté le collaborateur doit accepter le processus souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à travers un travail.

1-2 Les outils organisationnelles :

L'ensemble de suivi de l'évolution des salariés permet à l'organisation d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité; nous présentons les principaux.

1-2-1 La mobilité:

La gestion de la carrière repose essentiellement sur l'exercice des différences formes de mobilité, peut être désiré par le travailleur ou subie.

Il s'agit pour nous de la mobilité interne à l'organisation et non de la mobilité d'une entreprise à une autre.

³⁵ – Jean-Luc Cerdin: " La cogestion des carrière", édition EMS management est société, 2015, p 64

Nous distinguons alors trois types de mobilités:

1-2-1-1 La mobilité verticale (promotionnelle) :

Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un traditionnel et dominant.³²

Donc on peut dire que la mobilité verticale ou hiérarchique consiste à passer d'un niveau non niveau supérieur N+1.

Le mouvement peut être inverse donc on parle de rétrogradation c'est-à-dire de

N+1 → Vers N.

1-2-1-2 La mobilité horizontale:(professionnelle ou fonctionnelle)

Elle désigne les passages d'une fonction d'un métier à un autre, sans changement de niveaux hiérarchique. Parfois on parle de mobilité interne pour désigne la mobilité fonctionnelle.

1-2-1-3 La mobilité d'environnement: (Géographique) ³⁶

Elle concerne les individus qui exercent leurs activités professionnelles au sein de la même entreprise, mais ailleurs. C'est à dire dans une autre région ou un autre pays.

1-2-1-3-1 Le commuting :

Le salarié est affecté à l'international par l'entreprise sur une base hebdomadaire, sans que la famille suive. Moins coûteuse par l'entreprise et moins perturbante pour le salarié sur le plan personnel, elle ne convient pourtant guère pour long périodes.

1-2-1-3-2 Les mobilités alternées:

Par rapport au commuting, les salariés alternant de plus longues périodes de temps d'origines, la famille y restant également.

1-2-1-3-3 La mobilité internationale virtuelle:

Elle est le fait d'équipe virtuelle globales dont les membres travaillent dans différents pays et coordonnent leur travail grâce aux outils technologiques moderne.

Ces trois formes de mobilités peuvent être combinées, une personne peut avoir une mobilité verticale et horizontale de manière concomitante.

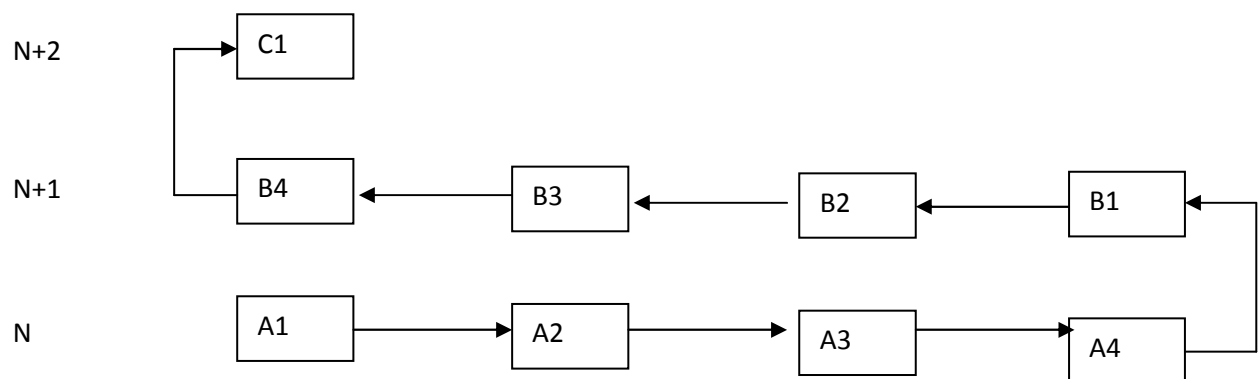
³⁶ : Jean Marie Peretti: "La gestion des RH", édition Wibert; 12eme édition (2004-2005) page 97

Ce pendant, ces formes de mobilité sont le plus souvent alternes dans une logique de filière promotionnelle.

Les filières promotionnelles indiquent les successions de poste qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Le schéma, ci-dessus, illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchique.

Schéma 02: une filière promotionnelle :



Source: Jean Marie Peretti: " gestion RH", 12édition (2004-2005), wibert, page 97

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

Ces alternatives signalent aux personnes des cheminements possibles peuvent exister entre différents filières, facilitant la mobilité aussi bien horizontales que verticales.

1-2-1-3-4 Assesement center :

Un assesement center est une méthode ou plutôt un ensemble de méthodes regroupant des testes et des exercices que les participants font sous observation.

Les assissements centers mettent l'accent sur la mise en situation ou des personnes à fin de détecter leurs compétences. Pour les sélectionner et/ou pour les développer.

Cette méthode est appliquée généralement sur les trois principaux domaines:

- ❖ Le recrutement.
- ❖ Les promotions.
- ❖ Le développement de carrière.

1-2-2 L'entretien Annuel d'appréciation :

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

Elle permet de présenter la structure de l'entretien, il s'agit principalement de définir l'objectif de l'organisation.

1-2-3 Bilan de l'année par l'évalué :

Excrément importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.

1-2-4 Evaluation par le responsable :

C'est la phase ou l'évaluateur exprime son jugement.

❖ Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations de la carrière :

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 ou les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut le salarié? Que peut-il faire?

Le format peut différer entre les cadres et les nos cadres généralement, le doc d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonnée.

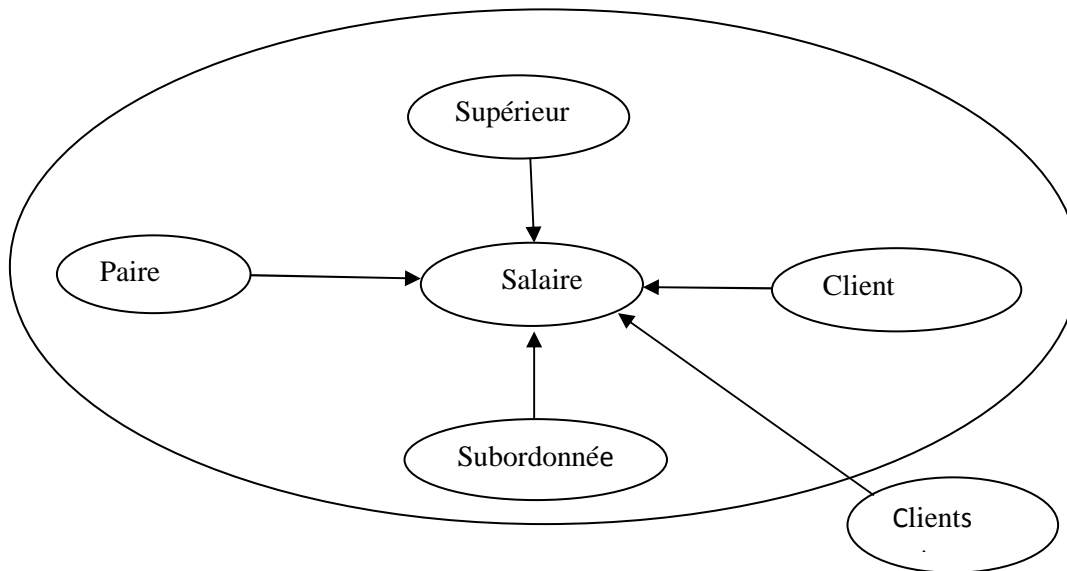
1-2-5 Evaluation à 360 degrés:

La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même.ces personnes peuvent être membre de l'organisation à extérieur à cette organisation.

L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif.

Nous allons essayer de montrer ce type d'évaluation par la figure ci-dessous :

Figure 07: Evaluation à 360 degrés :



Source: Jean-Luc Cerdin "Gérer les carrières", vade mecume, édition, ems, 2000 P.176

D'après la figure ci-dessus les principaux évaluateurs dans l'organisation sont:

❖ **La personne à évaluer:**

Le salarié s'auto-évalue cette approche est surtout utile 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 sa principale caractéristique dans la page précédente. Le supérieur direct, en tant que manager, a un rôle central dans le développement de ses subordonnés.

❖ **Les pairs:**

Les objectifs de cette évaluation consistent en général à fournir un feedback et faciliter le développement des salariés.

Cette évaluation est mobilisée dans des situations de travail en groupe.

❖ 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 à laquelle il apporte ses compétences pour répondre à leur besoins. Cette source fournit au salarié un feedback utile, en particulier sur ses comportements.

❖ Les clients externes

Peuvent également fournir un feedback utile au développement personnel du salarié

Donc toutes ces sources peuvent être mobilisées pour identifier les forces et les besoins de progression des individus.

1-2-5 Les comités de carrière

C'est une réunion entre les responsables hiérarchique (au moins d'un niveau n+2 par rapport aux personnes passées en revue) et le DRH qu'est généralement représentés par le ou les responsables de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchies donnent leur appréciation. 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 lien de décision ou la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

1-2-6 La revue des potentiels

Des comités des carrières spécifiques sont réserve parfois aux hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes sur le moyen et le long terme.

1-2-7 La formation ou des potentiels:

Les huit potentiels sont considérés comme les dirigeants de demain. De ce fait, les entreprises accordent une grande attention à leur développement. Après leur détection et sélection. L'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures.

1-2-8 l'organigramme prévisionnel:

Grace aux revues de potentiels, il est possible de connaitre en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés.

L'organigramme prévisionnel, aussi nommé de remplacement ou organigramme bis, concerne les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Ils permettent également des prévisions à plus long termes, c'est-à-dire l'entreprise aura le temps de préparer les salariés, en général repère comme des hauts potentiels à ces postes.

L'efficacité de cet outil, repose sur une mise à jour fréquente.

1-2-9 Les comités métiers:

Ils sont proches des comités carrière dans la mesure où leur objectif est de réfléchir de manière collégiale aux possibilités d'évaluation des salariés.

Ils se distinguent par leurs compositions qui passent d'une structure hiérarchique à une structure d'experts.

1-2-10 Les pépinières/ viviers

Cet outil permet la détermination des compétences requises dans les années à venir.

Aussi, il participe à la gestion ou prévisionnelles des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétence.

1-2-11 L'observation des métiers:

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

1-2-12 Suivi des carrières:

Cet outil concerne les commissions composées de représentant du personnel et de la direction peuvent examiner l'application ou 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.

2- Les modèles de la gestion des carrières:

On distingue trois modèles: le modèle technocratique, le modèle administratif et le modèle baryonique.

2-1 Le modèle technocratique:

Il utilise la mobilité comme un moyen de développement des individus sur la base des performances réalisées, selon Cerdin.J.L "on ne peut détecter les potentiels individuels qu'en leur donnant l'occasion de se révéler à travers une action".³³

2-2 Le modèle administratif:

Il s'applique dans les grandes organisations publiques ou/privées, il repose sur le principe de la fonction publique qui consiste en égalité, équité, assurance d'une carrière et la connaissance par la réussite au concours.

2-3 Le modèle baryonique:

Il repose sur la nécessité de pouvoir disposer à tout instant des individus capables d'assurer des nouvelles responsabilités.

Figure 08: Typologie des activités de gestion de carrière :³⁷

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Evaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide à la résolution individuelle de carrière	Redéfinition de succès individuel de carrière
Gestion de processus organisationnel	Plan de développement des carrières	Développement des carrières	Contrôle des carrières

Source: G.Guerin et T. Wils, « La GC: Une typologie des pratiques », Gestion-Revue internationale de gestion, vol. 17, n° 03, septembre 1992, p. 48-63.³⁴

³⁷: G.Guerin et T. Wils, « La GC: Une typologie des pratiques », Gestion-Revue internationale de gestion, vol. 17, n° 03, septembre 1992, p. 48-63.

3- Les pratiques de la gestion des carrières : ³⁸

Le processus de gestion des carrières dans les organisations est constitué de trois étapes, à savoir: la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

3-1 La planification :

La planification des carrières est constitué d'activités permettant à l'individu de se fixer des objectifs de carrière qui sont à la mesure des ses aptitudes et de ses intérêt, bien que la démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise se doit lui porter assistance en:

- ❖ Lui offrent les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseils spécialisé qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste. ³⁵
- ❖ **Elaboration d'un plan de carrière :** il s'agit de formation un plan de carrière entre employé et son employeur, et ceci ce fait à travers des entretiens entre les deux parties. C'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individus et les objectifs de l'état se concrétisent.
- ❖ **Planification de la relève:** L'organisation doit préparer la relève et doit être capable de combler tous poste vacant dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. pour cela elle doit mettre des outils qui vont lui permettre de classer les poste clés de l'entreprise et les personne susceptibles de les occupés.

Après achèvement de cette étape, viendra celle de la mise en œuvre.

3-2 La mise en œuvre:

cette étape consiste d'une part à déceler les problème particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, la mise en application du plan de carrière et d'autre pratiques décidés dans l'étape précédente

La phase de la mise en œuvre se décline en deux étapes.

3-2-1 - La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettant l'atteinte des objectifs de carrière:

Trois grandes séries de pratiques sont identifiés dans cette étape, à savoir, les aménagements envisagés touchant les emplois actuels, la concrétisation des mouvements planifiés et la formation.

³⁸: Shimoul. Dalon- Tania Saba Susan E. Jackson Randall S. Schiler ,
(La GRH: tendances, enjeux et pratiques actuels), 3 édition, 2dition du Renouveau pédagogique inc, 2002, p 365

3-2-1-1 Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels:

L'élaboration de filière promotionnelle devient indispensable, car c'est ces derniers qui favorisant le développement et la progression de la carrière les employés évoluant dans les filières promotionnelles progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statuts et d'autonomie.

3-2-1-2 Les mouvements planifiés de carrière :

Ils désignent les politiques de promotion interne visant à occuper les postes actuels vacants de l'organisation en priorité. ces mouvements permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques (rotation des postes, affectation temporaire, projet spéciaux) sont particulièrement pour aider les individus qui connaissant un ralentissement dans la progression de leur carrière, ou les possibilités de mobilités verticale.

L'organisation transmet l'information sur les postes disponibles via les affichages de poste qui vont permettre aux individus intéressés d'y postuler.

3-2-1-3 La formation:

Le développement des carrières exige la mise au point de programme de formation accessibles et pertinents.

Dans cette logique, les organisations organisent des programmes de formation interne sur mesure visant à acquérir des compétences spécifique, elles vont même jusqu'à rembourser /payer les formations externe de leurs employés, elles proposent aussi des congés d'études,...etc.

3-2-2 L'aide à la résolution des problèmes :

Les organisations accompagnent leurs salariés durant toute leur professionnelle et même haut de là, les programme d'intégration, le montrant, le parrainage, les jeux de rôle, aident les nouvelles recrues à se façonner une identité propre, les plafonnés à relancer leurs carrière ainsi que les employés vieillissants. A coté de ces pratiques, des programmes de gestion de stress, le consulting, des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés.

3-3 L'évaluation :

Cette consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion de carrière de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main d'œuvre compétente, disponible, mobilisé, et prête à prendre la relève.

L'évaluation ou l'appréciation est un jugement pour le salarié et par ses supérieur hiérarchiques sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de son fonction, ce jugement s'exprime par:

- ❖ Une notion dans le cadre d'un système conçu à cet effet.
- ❖ Un bilan de compétence professionnel des points forts et des points à améliorer enregistré durant l'entretien.

4- Les défis de la carrière:

Nous allons essayer de démontrer les défis de la carrière que les professionnels de la GRH peuvent rencontrer et qui accompagnent les employés durant le cycle de vie/ à de déroulement de leurs carrière.

La place qu'occupent les salariés dans l'organisation conduit à adopter différents approches de la gestion des carrières, de ce fait l'organisation peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salarié.

Les aspirations individuelles des personnes demanderaient des réponses au niveau de chaque individu.

Cependant, ces derniers progressent dans leur carrière en fonction du taux d'atteinte des objectifs qui leurs sont assigne dans le temps.

A chaque étape de la carrière sont associés des problèmes spécifiques que nous allons succinctement examiner tels que les jeunes diplômés, les plafonnements de carrière, la double carrière dans un couple, et la fin de la carrière.

4-1 La gestion des jeunes diplômés embauché:

Leur carrière peut être schématiquement caractérisée par un opportunisme vis-à-vis du poste proposé, et la recherche de l'autonomie rapide.

Les cinq premières années de leurs carrière nécessitent un suivi particulier afin de contrôler le turnover d'orienter convenablement les individus.

Les problèmes professionnels que vivent les nouveaux embauchés et surtout ceux qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux quelle font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui approchent de la retraite.

Leurs atteints de la variété de leur aspirations, nous pouvons les énumérer comme suit:

- ❖ Avoir un plan de carrière ;
- ❖ Bénéficier d'un encadrement ;
- ❖ Se voir confier des responsabilités ;
- ❖ Jouir d'une autonomie ;
- ❖ Avoir une qualité de vie au travail/ bonnes conditions de travail ;
- ❖ Bénéficier d'un soutien organisationnel ;
- ❖ Avoir des possibilités de se développer et de progresser dans la hiérarchie ;
- ❖ Utiliser pleinement son potentiel,...etc.

L'organisation doit satisfaire ses objectifs, si elle veut garder les employés performants et les encourager à poursuivre leur carrière en sons sein, divers mesure s'imposent:

- ❖ **L'accueil:** L'accueil et la socialisation ont une grande importance, cela consiste à mettre à la disposition des nouveaux salariés l'information nécessaire au moment de la sélection et de l'accueil.
- ❖ **Conditions de travail:** L'entreprise doit offrir de bonnes conditions de travail pour éviter les turnovers.
- ❖ **Carrière:** comprend les activités tels que le cousting sur la carrière, l'évaluation, la formation, la mise en valeur de l'employé, et l'enrichissement professionnel progressif.
- ❖ **Encadrement:** consiste à donnée des explications clairs sur le travail à réaliser, un encadrement à l'arrivé, le parrainage, et l'affectation.

4-2 La gestion du plafonnement de carrière :

Dans ce point, nous consistons sur des situations, ou développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt, phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes les situations de plafonnement constituent un véritable défis pour la gestion de la carrière d'une personne, nous pouvons distinguer trois types de plafonnement:

4-2-1 Le plafonnement structurel:

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est définit sur le nombre d'année pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité dans un métier ou même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui détecte s'il est plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticale qu'horizontale, sont fortement compromises.

Selon *Ferenc, Stoner*, et *warren* :³⁹ le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux démentions:³⁶

Le potentiel (c'est la capacité de l'individu à évoluer, surtout verticalement) et la performance (il s'agit des résultats obtenues par les salariés). Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer quatre type de salariés, deux étant non plafonnés et les autres sont plafonnés.

Parmi les non plafonnés on a:

- ❖ **Les espoirs (les réserver):** se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est considérée au delà des normes ou des attentes.

Cette situation peut s'expliquer par une période d'apprentissage ou d'intégration liée a l'arrivé dans une organisation, ou pour maitriser un nouveau poste à la suite d'une promotion, lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile.

- ❖ **Les étoiles:** sont considérées comme les stars de l'entreprise puisque elles sont à l'apogée, aussi bien en terme de potentiel que de performance, une promotion ou peut les conduire

³⁹: -Trembay « Comment gérer le blocage de carrière,» Edition d'organisation, paris 1992, page 102

- ❖ devenir réservé, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, son plus grand risque est de se transformer en piliers (plafonné). Par contre les plafonnés on distingue.
- ❖ **Les piliers:** il se caractérise par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plus part des organisations, ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des organisations deviennent de plus en plus aplaties.
- ❖ **Les branches mortes:** sont à la Croix des faiblesses tant sur leur capacité de promotion ainsi que leur performance.

Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progression vers des situations de plafonnement.

Tableau 05: Typologies de carrière :

Perspective de promotion Niveau de performance	Faibles	Forts
Faibles	Branches mortes	Espoirs
Fort	Piliers	Étoiles

Source: Jean Marie Peretti, « La gestion des ressources humaines » 15^e édition, 2008, P 97

4-2-2 Le plafonnement de contenu:

Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler. "Il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail.

4-2-3 le plafonnement salarial:

En terme d'objectif une personne est en situation de plafonnement salarial quand elle a atteint le maximum de son échelle salariale et en terme subjectif lorsque la personne a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi nulle d'augmenter, si elle reste dans la situation qu'elle occupe.

Réaction des salariés au plafonnement de carrière

Les travaux de *KAY*, et *Tremblay* montrent que les individus ne réagissent pas de la même manière à une situation de plafonnement de carrière. De ce fait *Kay* définit quatre types de personne plafonnées.

4-2-4 Les plafonnés productifs:

Ils ne sont pas conscient de leur plafonnement du fait qu'ils demeurent productifs, leur contribution est reconnues malgré qu'ils aient atteint le sommet de leur carrière, ils savent puiser dans le ressources de l'entreprise pour trouver de l'intérêt à leur travail.

4-2-5 Les salariés partiellement plafonnées:

Reconnus comme des experts dans leur travail ils n'ont pas le sentiment d'avoir atteint le plafond de leur carrière, cette reconnaissance les stimuler. L'organisation n'investi pas sur le développement de la carrière.

4-2-6 Les plafonnés heureux:

Ces personnes sont conscient de leurs plafonnement et cela leur fait plaisir, dans ce cas le plafonnement peut être un acte volontaire, leurs connaissance et la maîtrise de leur travail satisfont pleinement leur organisation

4-2-7 Les plafonnés passifs:

Contrairement aux plafonnées heureux, ils sont mécontent de leur position, parce qu'ils sont cotonnés dans un même poste depuis longtemps sans perspective d'évolution. Ils développent une hostilité envers l'entreprise et leur entourage, certain même frôlent la dépression.

-Comment gérer le plafonnement? ⁴⁰

Le plafonnement peut constituer un sérieux problème de GRH, puisque il peut conduire à une démentions aussi bien de la performance organisationnelle, que de bien être individuel.

Face à ce la, les organisations ont intérêt de gérer sérieusement les plafonnements.

L'aplatissement des organisations et la réduction des niveaux hiérarchiques exigent l'acquisition de compétences autre que technique, mais qui ont pour effet de restreindre les capacités de progression de carrière des employés.

Pour survivre dans ce nouvel environnement, les individus doivent se former de façon continue, diversifier leurs connaissances, maîtriser les nouvelles technologies de l'information, travailler en équipe, assumer des responsabilités, prendre des décisions³⁷ et accepter d'effectuer des mouvements de carrière

⁴⁰: Benraiss, Marbot, Peretti « Etude de l'influence des plateaux de la gestion des carrières », Paris 2000, p 68.

A fin de faire face à ces situations de plafonnement et pour aider les salariés plafonnés à progresser, l'organisation intervient de la manière suivante:⁴¹

- Les mouvements latéraux et inter-fonctionnels ;
- La création des projets spéciaux ;
- Les mutations, les échanges de postes ;
- La progression dans des filières professionnelles afin d'acquérir des compétences ;
- L'apprentissage, les promotions, et l'autoformation ;
- La rétroaction honnête ;
- Les réaménagements des postes ;
- Rémunération sur le bas des compétences ;
- La mobilité qualifiante.

4-3 La double carrière dans le couple: ⁴²

L'expression "double carrière" fait référence à un type de structure familiale dans lequel le mari et la femme mènent une carrière. Le couple avec enfant exerce une activité professionnelle est exposés à une multitude de problèmes dans leur vie quotidienne exemple la femme, en plus de son travail professionnel, elle doit effectuer les travaux ménagers, donc il lui faut déployer des efforts continue.

Afin d'aider les travailleurs à concilier entre leurs vies professionnelles et familiales, les entreprises entreprennent certaines mesures, a savoir :

Aide aux membres de la famille : service de garderie, aide financière,...etc (les œuvres sociales).

Congé et avantages sociaux: congé de maternité, congé pour raison personnelle, programme d'aide aux employés, (les prêts), assurance collective familiale,...etc.

Aménagement du temps de travail: horaire flexible, travail à temps partiel volontaire, travail à domicile,...etc.³⁹

Journée pratique " La gestion des carrières" paris (2000), p45

⁴¹ - Stihom et ses collaborateurs " La gestion des carrières" tendance, enjeux et pratiques actuelles, Montréal 1999, pearson éducation. P90

⁴² -Idem Shimon et les autres "GC". P 94

4-3-1 Les différentes pratiques reliées à l'équilibre travail-famille ⁴³

4-3-1-1 Aide aux membres de la famille :

- Service de garderie ;
- Aide financière pour les frais de garde ;
- Garde des enfants d'âge scolaire ;
- Aide financière à l'éducation ;
- Aide d'urgence ;
- Aide aux personnes à charge à autonomie réduite ;
- Service d'information et de référence.

4-3-1-2 Congés et avantages :

- Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption ;
- Congés pour raisons personnelles ;
- Programme d'aide aux employés ;
- Assurance collective familiale ;
- Services domestique à accès rapide.

4-3-1-3 Aménagement de temps de travail :

- Horaire flexible ;
- Horaire comprimé volontaire ;
- Horaire à la carte ;
- Travail à temps partiel volontaire ;
- Travail partagé volontaire ;
- Travail à domicile.

4-3-1-4 Gestion des carrières :

- Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales ;
- Aide aux familles des employés déplacés géographiquement.

4-4 La gestion de fin de carrière :

Bien que ces personnes soient proches de leur fin de carrière, leurs aspirations et leurs capacités quand à elles ne cessent d'évoluer.

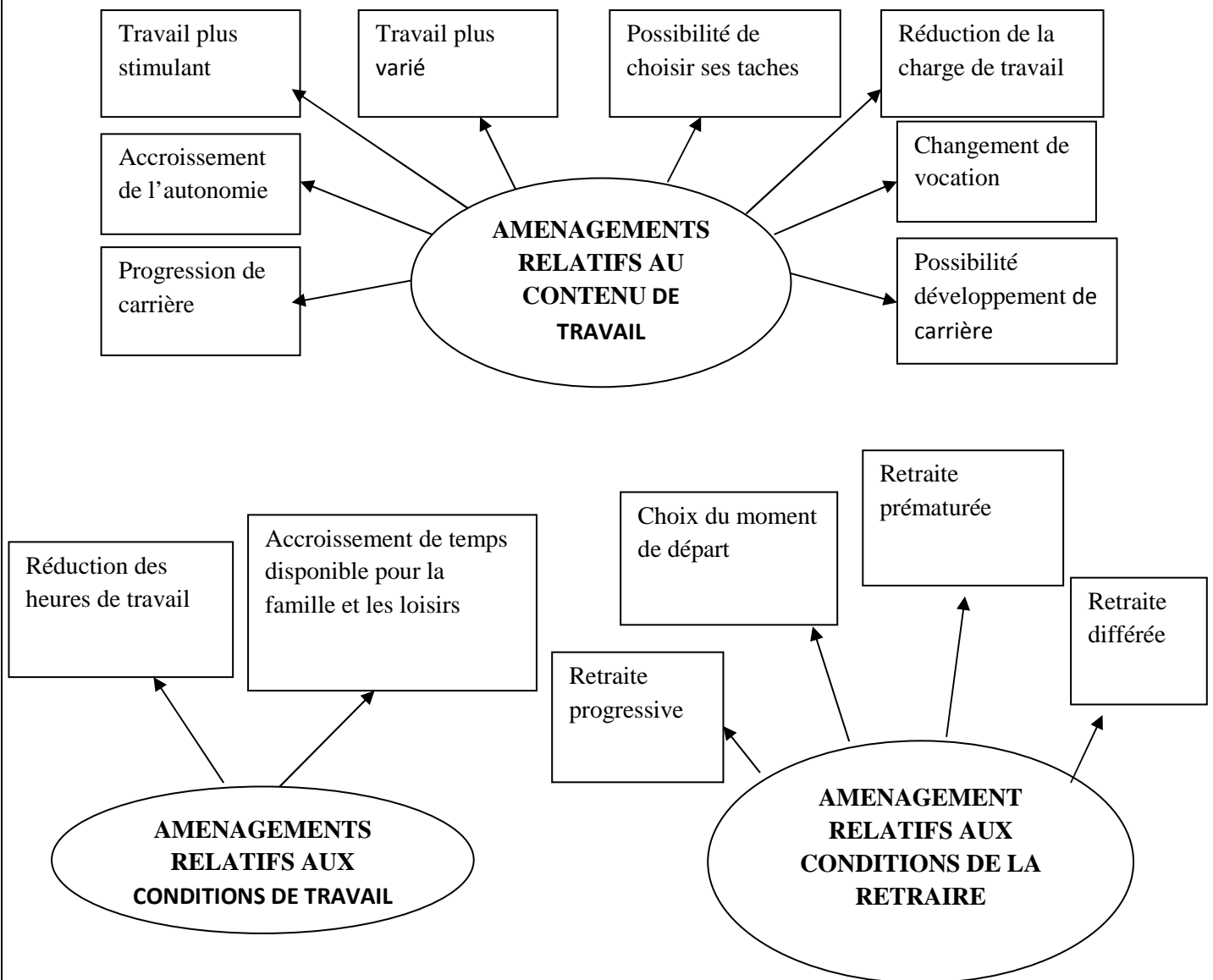
Ces aspirations sont regroupées en trois catégories (voir schéma n°03). La première catégorie à aux aménagements touchant les conditions de travail, la deuxième aux aménagements portants sur les conditions de retraite.

⁴³ - G. Geuérin, S. St-onge, R. Trottier, M. Simard et V. Haines, "Les pratiques organisationnelles de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec" Gestion- Revue internationale de gestion, vol 19, n°2, mai 1994, p, 74-82.

A partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable de leur proposer de nouvelles avenues de carrière, afin de faciliter rétro-orientation de leur carrière.

Les organisations mettent au point des pratiques de gestion (voir la figure), planifier l'étape de leur fin de carrière, continué à offrir des possibilités d'avancement et de mobilités aux employés productifs. Mène s'ils sont arrivé au terme de leur vie professionnelle et évaluer les employés plus âgés des avenues qui favorisent la mobilité d'une main d'œuvre dont l'objectif croitra au sein de l'organisation et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnelle.

Schéma 03 : Les aspirations des travailleurs parvenus à la fin de leur carrière:



Source: T Saba, G. Guérin et T. Wils "Gérer la fin de carrière", Gestion 2000, 1997, p.165-181.

4-5 La fin de la carrière:

Les causes de départs sont diverses: démission, retraite, licenciement,...etc.

4-5-1 la démission:

C'est le salarié qui souhaite de mettre fin à son contrat de travail. Il doit donc informer son employeur de sa décision de résilier le contrat.

4-5-2 le licenciement:

Dans ce cas l'employeur prend l'initiative de mettre fin aux contrats de travail. Le licenciement peut être pour des raisons économiques (transformation d'emploi, suppression d'emploi, mutation technologiques,...etc) ou pour des raisons non économiques ex (faute grave/ faute lourde de salarié).

4-5-3 Le départ à la retraite:

C'est le fait ou le salarié ait un certain âge auquel il sera mise à la retraite toute fois l'âge de la retraite est fixé par la convention collectif/ ou le règlement intérieur.

4-5-4 fin de contrat à durée déterminée:

C'est le licenciement qui suit l'achèvement du contrat, dans ce cas l'employeur doit prévenir le salarié en temps utile de cet achèvement et il peut renouveler ce contrat sans un motif valable.

4-5-4 Décès: Dans ce cas, la rupture du contrat de travail est imprévisible et inévitable.

5- Les Barrière de la gestion des carrières :

On distingue plusieurs barrières, à savoir :

5-1 Ensemble des barrières:**5-1-1 Principales situations :****5-1-1-1 Individu :**

Dans toutes les sociétés, il existe des individus qui veulent obtenir tout dans la vie sans rien fournir en retour pour faire progresser leur carrière. Pourtant, pour devenir expert dans un domaine donné, on doit payer d'une façon ou d'une autre. C'est une des grandes lois de la nature que rien ne soit vraiment gratuit. C'est ce qu'on semble parfois oublier dans notre société de plus en plus sophistiquée.

5-1-1-2 Milieu de travail :

Travailler dans une organisation, c'est être entouré de différents individus qui ont tous à divers degrés, des ambitions concernant leur carrière. Ainsi une personne à potentiel élevé risque de se trouver victime : de difficultés pour créer et pour maintenir des liens

interpersonnels positifs et durables avec ces collègues, son mentor ou son patron; de jalousie venant de collègues de travail plus âgés; d'une différence appréciable d'âge entre la personne concernée et ses collègues de travail. Il peut alors s'ensuivre une situation d'isolement ou une crise de confiance envers la personne concernée qui atout apprendre.

5-1-1-3 Avenir technologique :

Dans le futur, plus encore qu'aujourd'hui, la puissance d'un pays se mesurera à ses niveaux technologiques, à ses efforts de recherche et de développement et à ses capacités de production. L'évolution accélérée des techniques qui bouleversent aujourd'hui tous les secteurs et force l'ouverture des frontières ainsi que l'internalisation des organisations sont pour chaque pays, un véritable défi. En conséquence, pour promouvoir sa carrière, chacun doit apprivoiser l'imprévu. Il faudra changer quatre ou cinq fois de métier au cours d'une vie professionnelle et pour cela: avoir une tête bien faite plutôt qu'une bien pleine et savoir diversifier ses compétences: être mobile, prêt à changer de l'environnement et à sauter les frontières. Il faut se faire à l'idée que l'époque ou les cadres et les professionnels ont évolué avec le même employeur toute leur vie est révolue.

5-1-1-4 Conditions sociales:

L'une des limites parmi les plus importantes qui pourrait empêcher la progression de la carrière d'une personne est son origine sociale. Prenons, par exemple, une personne qui doit à la fois penser à sa carrière et aider à résoudre des problèmes familiaux de tous genres. C'est le cas, dans beaucoup de pays africains ou entre autres, un cadre est tenu d'assurer la subsistance d'un nombre élevé de personnes: nourriture, logement, habillement, soins médicaux, scolarité des enfants, etc. le cadre qui est l'ainé dans sa famille doit automatiquement satisfaire les divers besoins de ses nombreux petits frères et sœurs ainsi que parfois des nombreuses "femmes" du père. Que lui reste-t-il alors comme énergie pour promouvoir sa carrière?

5-1-2 Autres barrières :

De nombreuses autres barrières affectent directement la carrière d'un salarié. Ce sont sans ordre prioritaire, sa santé, ses finances, ses relations familiales, ses amitiés, son habillement, son partenaire de vie, ses besoins, sa religion, son estime de soi, etc. tenter de dresser un bilan professionnel sans tenir compte de tous autres aspects de sa vie équivaut à la banaliser au bénéfice de ses qualités, pas uniquement au profit de son travail

5-2 Barrières individuelles :

5-2-1 Déséquilibre affectif :

Dans un contexte où chacun vit pour soi, la carrière d'une personne ne répond souvent que d'elle-même. L'efficacité des décisions qu'elle prend au sujet de sa carrière dépend de son équilibre effectif mais aussi et autant de ses connaissances techniques. Toute personne qui veut progresser dans sa carrière doit être équilibrée mentalement. L'immaturité affective entrave les communications et suscite des tensions qui génèrent des conflits, les rivalités, des jalousies et de désintéressement face aux tâches à exécuter dans l'organisation.

5 2-2 inévitables évolutions :

Au cours de sa carrière, une personne traverse des situations dans lesquelles plusieurs aspects limitent ses actions. Lors de son premier emploi, une personne peut se consacrer tellement à l'acquisition de son "indépendance psychologique" au travail qu'elle perd contact avec le développement technologique récent ou avec d'autres phénomènes liés son domaine d'activité. Au stade de la mi-carrière, la personne concernée atteint un niveau où elle commence à se poser des questions sur son avenir et elle sent souvent besoin de se renouveler. En période de déclin, elle est poussée à s'interroger sur points particuliers, à savoir l'étendue véritable du déclin, physique et intellectuelle manque d'attention à harmoniser les besoins de l'organisation et ceux du salarié. Période de désuétude, il arrive souvent qu'une personne ne pense qu'à ce qu'elle est actuellement sans se soucier de ce qui se passe autour d'elle

5-3 Barrières organisationnelles :**5-3-1 Manque d'uniformité :**

Plusieurs organisations ne s'appuient pas sur les renseignements diversifiés pour développer l'ensemble des carrières de leurs salariés, par exemple, beaucoup d'entre elles n'arrivent pas à une visibilité générale et uniforme pour chaque salarié pourtant, elles savent sur ordinateur un grand nombre d'informations individuelles qui pourraient donner au salarié la possibilité de faire valoir son potentiel. Elles ne doivent privilégier aucun d'entre eux, mais plutôt considérer les possibilités d'avancement professionnel de l'ensemble des salariés.

5-3-2 Manque d'égalité :

L'inégalité du pouvoir dans l'organisation influence de manière subtile la façon dont les dirigeants et les subordonnés se comportent les uns vis-à-vis les autres. Le pouvoir hiérarchique peut fausser la façon dont un subordonné s'exprime pour mousser sa carrière certains cadres peuvent même exiger de leurs subordonnés une déférence excessive, sans être conscients du profond ressentiment que cette exigence engendre.

5-3-3 Manque de collaboration :

Avoir un plan de carrière établi unilatéralement par l'organisation ne peut que servir les objectifs de l'organisation et par conséquent, limiter l'initiative des salariés. Sans tenir compte de leurs avis, plusieurs organisations évaluent leurs salariés. Jugent s'ils sont aptes ou non à occuper d'autres postes, décident pour eux des types d'affectation qui leur conviennent. Les carrières des salariés se développent donc ici en fonction des besoins des organisations. Des organisations assument leur avenir en prévoyant une relève pour les emplois clés de la hiérarchie. Cette façon de procéder peut créer des inégalités entre les salariés, car elle est principalement réservée à l'encadrement et seuls les salariés bien vus par la direction peuvent accéder. Dans l'idéal, il faut chercher le véritable besoin de l'organisation; là où l'individu et son environnement peuvent être en parfaite symbiose.

5-3-4 Manque de récompense :

Toutes personnes dans une organisation s'attendent à de la reconnaissance lorsqu'elle prend à cœur ce qu'elle fait pour son employeur. Par exemple, aider ses subordonnés à promouvoir leur vie professionnelle ne doit pas rester sans récompense pour le supérieur qui s'en soucie, l'une des récompenses pourrait être, entre autre, la mention d'une liste des salariés promus dans le dossier de leur ancien supérieur de façon que ce dernier en retire un certain mérite.

5-4 Barrières environnementales :

5-4-1 Avenir imprévisible :

Lors de la planification de leur carrière, les salariés ne peuvent prévoir avec certitude, les emplois de l'avenir. Les projections sont difficiles à établir à cause des énormes variations des conjonctures économiques. Même les spécialistes ne s'entendent pas en eux. En effet, il y a ceux et celles qui pensent que l'informatique, les nouveaux matériels et l'espace sont des domaines offrant de larges débouchés, de belles perspectives derrière et des salariés élevés; d'autre accordent plus de confiance à un domaine de l'administration

5-4-2 Marché du travail restrictif :

5-4-2-1 Manque de travail :

Nous vivons dans un monde où de plus en plus les êtres humains sont remplacés par des machines. Par conséquent, il reste peu de travail pour ceux et celles qui en cherchent. De plus, les organisations publiques et parapubliques qui furent d'importants employeurs au cours des décennies 1960 et 1970, sont maintenant soumises à des contraintes financières qui les empêchent d'accroître leurs effectifs. Les salariés sont relativement élevés et la sécurité d'emploi qu'ils offrent font que très peu de postes y deviennent disponibles pour de nouveaux salariés.

5-4-2-2 Retraite anticipée :

Faisant le choix d'abandonner, souvent sous la pression plus ou moins directe et brutale de l'employeur, un milieu de travail devenu de plus en plus âpre et exigeant dans une société en constante évolution, certaines personnes optent pour la retraite à un âge relativement jeune. Pourtant, cela ne veut pas dire que des jeunes prennent la place de ces retraités, puisqu'il semble que les milieux d'affaires partagent avec le reste de la population une vision peu flatteuse des nouveaux "moulés" sur le marché de travail.

5-4-2-3 Cadre chômeur :

Le manque de travail se fait sentir même chez les cadres. Historiquement, les cadres de secteur privé ont défendu des opinions politiques et sociales plutôt conservatrices, teintées de méfiance envers l'Etat, car ils recherchaient plus de promotions, de responsabilités et de mérites individuels. Mais aujourd'hui, ces cadres sont soumis à dure épreuve et cela, même si les directeurs généraux doivent façonner l'image publique de leur organisation et être vendeurs avant tout. Malgré un travail diligent et une adhésion à certaines vertus essentielles

de l'organisation. Plusieurs cadres se retrouvent en chômage et sans sécurité financière, ce qui les traumatise et ternit leur estime d'eux-mêmes.

5-5 Barrières socioculturelles :

Faire progresser sa carrière oblige souvent la personne concernée à développer toutes sortes de façons pour créer une image socialement acceptable dans le milieu qu'elle doit fréquenter. Dans certains milieux d'affaires, les soirées officielles font plus que jamais partie intégrante de la vie sociale. Par conséquent, la tenue de soirée devient de plus en plus une nécessité dans la garde-robe de chaque personne faisant partie de ce milieu, ce qui nécessite des moyens financiers personnels énormes à moins de détenir un poste de prestige, comme celui de directeur général qui, à cause de son titre, peut être habillé par l'organisation, avoir une voiture de fonction avec un chauffeur, un bureau de ministre, une secrétaire personnelle, un agenda secret, etc. toutefois, il faut dire peu de gens peuvent occuper un poste de directeur général.

De plus, il ne faut pas se faire remarquer par ses pairs, tout en imitant leurs façons de faire. Le raffinement n'est cherché que dans la correspondance, pour remercier ou inviter des gens qui peuvent aider à faire avancer la carrière. Certains conseils sont fort justifiés, entre autres ceux qui touchent à ce qu'il faut ou ne faut pas faire dans pays étranger lorsqu'on est, par exemple, en mission et qu'on veut laisser une bonne réputation.

Conclusion Chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'étudier la gestion des carrières qui recouvre et occupe une place très importante, que les organisations doivent mettre en place les moyens pour atteindre ses objectifs tracés.

L'atteinte de ces objectifs ne peut se réaliser que par le développement des compétences, la motivation et la satisfaction des salariés, ainsi pour conserver une main d'œuvre efficace pour l'élaboration des tâches.

La gestion des carrières est une branche de la gestion des ressources humaines, qui permet de conduire le capital humain afin de répondre à l'exigence de poste, aussi la gestion des carrières représente un véritable levier offrant aux salariés la possibilité d'évolution dans leur vie professionnelle.



Chapitre III: ETUDE DE CAS

Introduction:

Ce chapitre a pour objet l'analyse de la pratique de la gestion des carrières au sein d'une administration publique, et cela à travers l'étude d'un cas qui portera sur l'analyse d'une carrière d'un fonctionnaire de l'UMMTO.

Nous allons essayer de présenter cet organisme dans la première section. Ensuite, dans la seconde section, nous procéderons à l'analyse des informations et les résultats de l'enquête.

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de procéder à l'évaluation de la gestion des carrières au sein de l'UMMTO, il nous semble important pour la suite de notre travail de présenter cet établissement à travers sa création, son historique et le contexte d'étude, afin d'avoir un aperçu sur l'analyse des résultats obtenus.

L'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle porte le nom de Mouloud Mammeri, un écrivain, poète anthropologue et linguistique algérien.

1- **Historique de création de l'UMMTO :** ⁴⁴

Le Centre Universitaire de Tizi-Ouzou (C.U.T.O) a été créé par le décret exécutif N °17-77 DU 20/06/1977, est d'abord rattaché à l'Université d'Alger dont le premier noyau fut réalisé dans l'ex-asile de vieillards de Oued-Aissi.

En 1978, le Lycée de Hasnaoua est converti en annexe du campus d'Oued-Aissi. Le C.U.T.O avait alors démarré avec (05) départements : Département des Sciences Exactes, Département de Biologie, Département des sciences Juridiques et Administratives, Département de langue et littérature Arabes, Département des sciences Economiques créé en 1978-1979, érigé par la suite en Institut. La première rentrée universitaire avait accueilli 490 étudiants dont une cinquantaine de nationalités étrangères, encadrés par 27 jeunes enseignants (moyenne d'âge inférieure à 30ans).

Des équipements additifs sont réalisés sur le campus de Hasnaoua depuis 1980 tels que le foyer des étudiants, la bibliothèque centrale, la tour rectorale et les amphithéâtres. En 1984, La nouvelle carte universitaire avait éclaté le C.U.T.O, en 09 instituts nationaux d'enseignement supérieur I.N.E.S.

-INES des Sciences Juridiques et Administratives ;

-INS d'Agronomie ;

-INS de Biologie ;

44 : <https://www.ummto.dz/historique> consulté le 02/09/2023 à 9h00.

- INS de Langues et Littérature Arabes ;
- INST de Génie Civil ;
- INES des Sciences Economiques ;
- INEST des Sciences Médicales ;
- INES d'Electrotechnique ;
- INES d'Informatique.

Pour l'hébergement, 04 cités universitaires sont réalisées : cité de jeunes filles de M'Douha, Cité de garçons de Oued-Aissi, de Rehahlia et de Hasnaoua.

En 1985-1986, le nombre d'institut est passé à 12. En l'espace de douze (12) ans, l'effectif étudiant est multiplié par 22.

En 1989, le C.U.T.O devient une université à part entière par le décret n° 89-139 du 1^{er} Aout 1989.

En 1989, cinq nouveaux départements voient le jour. En 1991, les quatre premiers départements deviennent des instituts et le cinquième, n'est pas érigé en institut qu'en 1995. Un département de Langue et Culture Amazighes a été créé par l'arrêté ministériel N°11 du 24/01/1990, avec des effectifs progressant rapidement.

L'université de Tizi-Ouzou a continué à s'étendre au sud –est de la ville pour s'implanter dans un premier temps sur un nouveau campus, l'ancienne ferme Bastos, pour abriter tout le pôle de Technologie et plusieurs cités universitaires, et dans un second temps sur le nouveau campus de Tamda.

Actuellement, l'université comporte neuf (09) facultés :

- Faculté des Sciences ;
- Faculté de Génie Electrique et Informatique ;
- Faculté de Génie de Construction ;
- Faculté des Sciences Biologiques et des Sciences Agronomiques;
- Faculté de Médecine ;
- Faculté de Droit et Sciences Politiques ;

- Faculté de Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion ;
- Faculté des Lettres et des Langues ;
- Faculté des Sciences Humaines et Sociales.

2- Organisation générale de l'UMMTO:

L'UMMTO, se compose du rectorat, neuf facultés : Avant de passer à la présentation de l'organisation des facultés, nous présenterons l'organisation du Rectorat.

2-1 L'organisation du rectorat :

Le rectorat est placé sous l'autorité du recteur de l'université et il comprend : ⁴⁵

- Des vices-rectorat dont le nombre et les attributions sont fixés par le décret de création de l'université ;
- Le secrétariat général de l'université.
- La bibliothèque générale de l'université.

Le recteur de l'université est nommé parmi le corps enseignants justifiant du grade professeur de l'enseignement supérieur ou, à défaut, de maître de conférence ou docteur. Il est responsable du fonctionnement général de l'université dans le respect des prérogatives de ses autres organes.

Il exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel, il est le premier ordonnateur de l'établissement, il signe tout convention, contrat, marchés et accord dans le cadre de la réglementation en vigueur. Il veille à l'application de la législation et de la réglementation en matière de l'enseignement et de scolarité. Il est ordonnateur principal du budget. Il donne également la délégation de signature aux doyens des facultés et prend toute mesure propre à améliorer les activités de la formation et de la recherche de l'université dans le respect des attributions de ses autres organes. Enfin, il veille au respect du règlement intérieur dont il élabore de projet qu'il soumet à l'application du conseil d'administration.

⁴⁵ : Articles 25-26-27-28-29 du décret exécutif n° 03-279 du 23 Aout fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

2-1-1 Les vices rectorat :

Les vices – rectorat sont placés sous responsabilité des vice-recteurs nommés par décret, sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur après avis du recteur parmi les enseignants supérieurs du grade de professeur ou a défaut de maitre de conférence.

Le rectorat, comportant quatre (04) vices-rectorats, est organisé comme suit :⁴⁶

- Le vice-rectorat de la formation supérieure
- Le vice-rectorat de la formation supérieure de poste de graduation, de la formation continue et des diplômes ; -graduation, de l'habilitation universitaire et de la recherche scientifique,
- Le vice-rectorat des relations extérieures, la coopération, de l'animation et la communication et des manifestations scientifiques ;
- Le vice-rectorat du développement, de la prospective et de l'orientation ;

2-1-2 Le secrétariat général :

Le secrétariat général de l'université est placé sous la responsabilité d'un secrétaire général qui est chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité et des services administratifs et techniques communs. Il reçoit, à cet effet, délégation de signature du recteur. Il est nommé par décret sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur après avis du recteur parmi les fonctionnaires appartenant, au moins, au grade d'administrateur ou équivalent et justifiant (5) cinq ans de services effectifs en cette qualité. Il est chargé :⁴⁷

- D'assurer la gestion des carrières du personnel de l'université dans le respect des attributions de la faculté et l'institut en la matière,
- De préparer le projet de budget de l'université des et d'en suivre l'exécution,
- D'assurer le suivi du financement des activités laboratoires et unités de recherche,

⁴⁶-Décret exécutif n^o 03-279 du 23 Aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

⁴⁷ :L'arrêté interministériel de 24 Aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

- De veiller au bon fonctionnement des activités communes de l'université ;
- De mettre en œuvre les programmes d'activités culturelles et sportives de l'université et de les promouvoir ;
- D'assurer le suivi et la coordination des plans de sûreté interne de l'université en relation avec le bureau ministériel de sûreté interne ;
- D'assurer la gestion et la conservation des archives et de la documentation du rectorat ;
- D'assurer le fonctionnement et la gestion du bureau d'ordre de l'université.

Le secrétariat général, auquel sont rattachés le bureau d'ordre général et le bureau de sûreté interne comprend les sous-directions suivantes :

- La sous-direction des personnels et de la formation;
- La sous-direction du budget et de la comptabilité ;
- La sous-direction des moyens et de la maintenance ;
- La sous-direction des activités scientifiques, culturelles et sportives.

2-1-3 les sous directions

Le rectorat comporte quatre sous directions et chaque direction comporte des services.

a- La sous-direction du personnel et de la formation

Elle est chargée de :

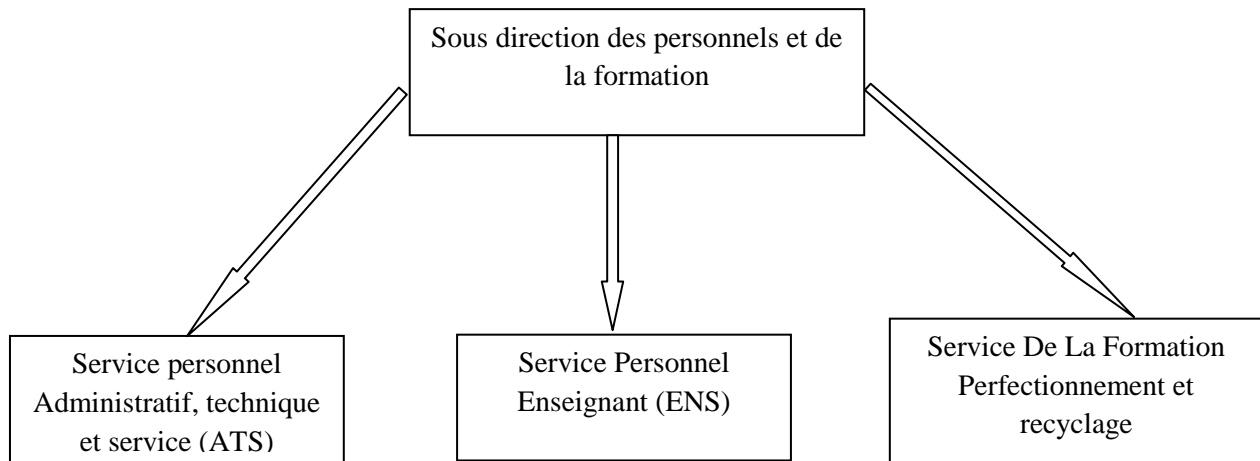
- Gérer la carrière des personnels relevant du rectorat et des services communs et de ceux dont la nomination relève du recteur ;
- Elaborer et mettre en œuvre les plans de formation, de perfectionnement et le recyclage du personnel administratif, technique et de service de l'université ;
- Assurer la gestion des effectifs des personnels de l'université et leur répartition harmonieuse entre les facultés, instituts et annexes ;
- Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre le plan de gestion des ressources humaines de l'université.

Elle comprend les services suivants :

- Le service du personnel enseignant ;

- Le service du personnel administratif, technique et agent de service ;
- Le service de la formation et du perfectionnement.

Figure 09 : Organigramme de la sous direction des personnels et de la formation :



Source : Sous Direction des Personnels et de la Formation de l'UMMTO

Chaque service est chargé d'un ensemble de tâches à savoir :

- ❖ **Le service personnel ATS** : est chargé de la gestion de carrières du personnel administrateur, techniques et services.
- ❖ **Le service personnel enseignant** : est chargé de la gestion de carrières du personnel enseignant
- ❖ **Le service de la formation, perfectionnement et recyclage** : est chargé de l'organisation des formations préparatoires en cours de stage, des formations complémentaires pour l'accès aux grades supérieurs, ainsi que des formations de fonctionnements et de recyclage au profit du personnels ATS.

b-La sous –direction du budget et de la comptabilité :

Elle est chargé de :

- Préparer le projet de budget de l'université sur la base des propositions des doyens de facultés, des directeurs des instituts et annexes,
- Suivre l'exécution du budget de l'université,
- Préparer les délégations de crédit aux doyens de facultés, directeurs d'instituts et annexes ;
- Suivre le financement des activités de recherche assurées par les laboratoires et les unités,

- Tenir à jour la comptabilité de l'université.

Elle comprend les services suivants :

- Le service du budget et de la comptabilité
- Le service du financement des activités de recherche ;
- Le service du contrôle de gestion des marchés.

c- La sous direction des moyens et de la maintenance :

Elle est chargée de :

- Assurer la dotation en moyens de fonctionnement des structures du rectorat et des services meubles et immeubles du rectorat et des services communs.
- Tenir des registres d'inventaire.
- Assurer la conservation et l'entretien des archives de l'université,
- Assurer la gestion du parc automobile du rectorat

Elle comprend les services suivants :

- Le service des moyens et de l'inventaire ;
- Le service de l'entretien et de la maintenance ;
- Le service des archives ;

D -La sous direction des activités scientifiques et culturelles et sportives :

Elle est chargée de :

- Promouvoir et développer les activités scientifiques et culturelles au sein de l'université au profit des étudiants ;
- Mettre en œuvre les activités de loisir ;
- Soutenir les activités sportives dans le cadre du sport universitaire ;
- Mener des activités d'action sociale au profit des personnels de l'université ;

Elle comprend les services suivants :

- Le service des activités scientifiques et culturelles ;
- Le service des activités sportives et de loisirs.

2-1-4 les services communs de l'université :

Les services communs de l'université sont :

- Le centre d'enseignement intensif des langues ;
- Le centre d'impression et audiovisuel ;
- Le centre des systèmes et réseaux d'information et de la communication de télé-enseignement et d'enseignement à distance ;
- Le hall de technologie pour les universités assurant des enseignements en sciences exactes et technologiques.

a- Le centre d'enseignement intensif des langues :

Il est chargé :

- D'assurer un appui technique aux cours d'apprentissage, de perfectionnement et de recyclage en langues, organisés par les facultés et instituts ;
- Veiller au fonctionnement et à la maintenance des équipements spécialisés d'enseignement de langues.

Il comporte les sections suivantes :

- Section de programmation ;
- Section d'entretien et maintenance.

b- Le centre d'impression et d'audio-visuel :

Il est chargé :

- D'imprimer tout document d'information sur l'université,
- D'imprimer des documents pédagogiques et didactiques des publications scientifiques,
- D'assurer l'appui technique pour l'enseignement sur tout support audiovisuel des documents pédagogiques et didactiques.

Il comporte les sections suivantes :

- Section d'impression,
- Section d'audiovisuel.

C – Le Centre des systèmes et réseaux d’information et de communication, de télé – enseignement et enseignement à distance :

- Il est chargé de :
- L’exploitation, l’administration et la gestion des infrastructures des réseaux ;
- L’exploitation et le développement des applications informatiques et de gestion Pédagogique ;
- Le suivi et l’exécution des projets de télé-enseignement et d’enseignement à distance ;
- Assurer l’appui technique à la conception et la production de cours en ligne ;
- La formation et l’encadrement des intervenants dans l’enseignement à distance.

Il comporte les sections suivantes :

- Section des systèmes ;
- Section des réseaux ;
- Section de télé-enseignement et enseignement a distance.

2-1-5- La bibliothèque centrale de l’université :

La bibliothèque centrale de l’université est placée sous la responsabilité d’un directeur chargé du fonctionnement et de la gestion des structures placées sous son autorité. Il reçoit à cet effet, la délégation de signature, il est nommé par arrêté du ministre chargé de l’enseignement supérieur pris sur proposition du recteur.

Elle a pour objectifs :

- De proposer en relation avec les bibliothèques des facultés et des institutions les programmes d’acquisition d’ouvrages et documentation universitaires ;
- D’organiser le fonds documentaire de la bibliothèque centrale par l’utilisation des méthodes les plus modernes de traitement et de classement ;
- D’assister les responsables des bibliothèques de la faculté et d’instituts dans la gestion des structures placées sous leurs autorité ;
- De tenir le fichier des thèses et mémoires de post-graduation ;
- D’entretenir le fonds documentaire de la bibliothèque centrale et a la mise a jour constante de son inventaire ;
- De mettre en place des conditions appropriées d’utilisation du fonds documentaire par les étudiants et les enseignants

-D'assister les enseignants et les étudiants dans leurs recherches bibliographiques.

Elle comprend les services suivants :

- Le service de l'acquisition ;
- Le service du traitement ;
- Le service de la recherche bibliographique ;
- Le service d'orientation.

2-2- Les conseils organiques décisionnels de l'université :

Les décisions de l'université sont prises par deux conseils, conseil administratif de l'université et le conseil scientifique de l'université.

2-2-1- Le conseil administratif de l'université :

Il est composé : ⁴⁸

- Du ministre chargé de l'enseignement supérieur ou de son représentant, comme président ;
- D'un représentant du ministre des finances ;
- D'un représentant du ministre du travail ;
- D'un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale ;
- D'un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique ;
- D'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique ;
- D'un représentant du wali la wilaya, siège de l'université ;
- De représentant des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de la création de l'université ;
- Des représentants des enseignants par faculté et de l'institut élu parmi ceux appartenant au grade le plus élevé ;
- De deux représentants élus des personnels administratifs et techniques et les agents de service ;
- De deux représentants élus des personnels administratifs et techniques et les agents de service ;

48 : Articles 10, 11, 12, 13, 14,15 Décret exécutif n° 03-279 du 23 Aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

- De deux représentants élus des personnels administratifs et techniques et les agents de service,
- De deux représentants des élus des étudiants.

Le recteur, les doyens des facultés, les vice-recteurs et le responsable de la bibliothèque centrale assistent aux réunions du conseil avec voix consultative.

La liste nominative des membres du conseil est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Le conseil d'administration délibère sur les plans de développement a court, moyen et long terme de l'université, sur la programmation des actions de formation et de recherche, les programmes d'échange et de formation et de recherche, les propositions de programmes d'échange et de coopération scientifique nationaux et internationaux, le bilan annuel et recherche de l'université, les projets de budget et les comptes de l'université, les projets de plan de gestion des ressources humaines de l'université, les acceptations des dons, legs, fondations, donations et subventions diverses, les acquisitions, vente ou location d'immeubles, l'état prévisionnel des ressources propres a l'université, le règlement intérieur de l'université.

Le conseil d'administration étudie et propose toutes mesures susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.

Le conseil d'administration se réunit deux 02 fois par ans session ordinaire sur de mande président et des convocations individuelles précisant l'ordre de jours et qui sont adresses aux membres au moins quinze15 jours avant la date prévue pour sa réunion.

Il peut se réunir en session extraordinaire sur demande de son président, soit du recteur, soit des deux tiers de ses membres et dans ce cas les délais sus-évoqué peut être réduit sans être inférieur a huit 08 jours.

Les convocations sont accompagnées des documents nécessaires a l'étude de l'ordre de jours.

2-2-2- Le conseil scientifique de l'université :

Le conseil scientifique de l'université comprend : ⁴⁹

- Le recteur comme Président ;

⁴⁹: Articles 20,21 Décret exécutif n° 03-279 du 23 Aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

- Les vice-recteurs ;
- Les doyens des facultés ;
- Le responsable de la bibliothèque centrale de l'université.

Le conseil scientifique de l'université émet des avis et recommandations notamment sur les plans annuels et pluriannuels de formation et de la recherche de l'université, les projets de création, de modification ou de dissolution des facultés, des départements et le cas échéant, d'annexes, de modification ou de dissolution des facultés, des départements et le cas échéant, d'annexes, d'unités de recherche et de laboratoires de recherche, les bilans de formation et de recherche de l'université, les programmes de partenariat de l'université avec divers secteurs socio-économiques, les programmes des manifestation scientifiques de l'université et les actions de valorisation des résultats de la recherche.

Le conseil scientifique de l'université se réunit deux 02 fois par ans en session ordinaire. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation, soit du ministre de l'enseignement supérieur, soit du conseil ou a la demande des deux tiers 2/3 des ses membres.

Les modalités de fonctionnement du conseil scientifique de l'université sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

2-2-3- : l'organisation générale de la faculté : ⁵⁰

La faculté est une unité d'enseignement et de recherche de l'université et de recherche de l'université dans le domaine de la science et de la connaissance, elle assure notamment des formations de graduation et post-graduation, des activités de recherche scientifique, des actions de formation continue, du perfectionnement t de recyclage. La faculté est composée de départements et comporte une bibliothèque organisée en services et sections. La faculté est dotée d'un conseil de la faculté et d'un conseil scientifique et est dirigée par un doyen.

2-2-3-1 le doyen de la faculté :

Le doyen de la faculté est nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur, après avis du recteur, parmi les enseignements en activité appartenant au grade de professeur ou a défaut, de maitre de conférence ou docent.

50 : Articles 31,32 du décret exécutif n° 03-279 du 23 Aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

Il est responsable du fonctionnement de la faculté et il assure la gestion de ses moyens humains, financiers et matériels. A ce titre, il : ⁵¹

- Est ordonnateur des crédits de fonctionnement qui lui sont délégués par le recteur ;
- Nomme les personnels de la faculté pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu ;
- Assure et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels placés sous son autorité ;
- Prépare les réunions du conseil de la faculté ;
- Etabli le rapport annuel d'activités qu'il adresse au recteur de l'université, après approbation par le conseil de la faculté.

Le doyen de la faculté est assisté dans ces tâches par :

- Le vice-doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants ;
- Le vice-doyen chargé de la poste graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures ;
- Le secrétariat général ;
- Les chefs de départements ;
- Le responsable de la bibliothèque.

2-2-3-2 les vices doyens : ⁵²

Ils nommés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du doyen et après avis du recteur pour une période de trois 03 ans parmi les enseignements permanents de grade plus élevé en activité au sein de la faculté.

Le vice doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants :

Il a pour tâche :

- D'assurer la gestion et le suivi des inscriptions des étudiants en graduation ;
- De suivre le déroulement des activités d'enseignement et de prendre ou proposer au doyen toute mesure en vue de leur amélioration ;

⁵¹ : Articles 52-53 de Décret exécutif n° 03-279 du 23 Aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

⁵² : Articles 23, 23, et 24 de l'arête interministérielle du 24 Aout fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

- De recueillir, traiter et diffuser l'information pédagogique au profit des étudiants.
Le vice doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants est assisté par :

- Le chef de service de la scolarité ;
- Le chef de service des enseignements et de l'évaluation ;
- Le chef de service des statistiques, de l'information et de l'orientation.

a- Le vice-doyen chargé de la poste graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures :

Il a pour tâches :

- De suivre le déroulement des concours d'accès à la poste graduation ;
- De prendre ou proposer les mesures nécessaires pour assurer le fonctionnement des formations de poste graduation ;
- De veiller au déroulement des soutenances de mémoires et thèses de poste-graduation ;
- D'initier des actions de partenariat avec les secteurs socio-économiques,
- D'initier des actions en vue de dynamiser et de renforcer la coopération interuniversitaire nationale et internationale.

Il est assisté par :

- Le chef de service du suivi de la formation de post-graduation ;
- Le chef de service du suivi des activités de recherche ;
- Le chef de service de la coopération et des relations extérieures.

2-2-3-3 le secrétariat général de la faculté : ⁵³

Le secrétariat général de la faculté est chargé :

- De préparer le projet de plan de gestion des ressources humaines de la faculté et d'en assurer l'exécution ;
- D'assurer la gestion des carrières des personnels de la faculté ;
- D'assurer la gestion et la conservation des archives et la documentation de la faculté ;
- De préparer le projet de budget de la faculté et d'en assurer l'exécution ;
- De promouvoir avec les structures concernées du rectorat les activités scientifiques, culturelles et sportives ;

53 : Article 24 de l'arrêté interministériel du 24 Aout 2003 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs

- De gérer les moyens meubles et immeubles de la faculté et de veiller à leur entretien et à leur maintenance ;
- D'assurer la mise en œuvre du plan de sûreté interne de la faculté.

2-2-3-4 Les services de la faculté :

Ils comprennent les services suivants :

a- Le service des personnels :

Il comprend les sections suivantes :

- La section des personnels enseignants ;
- La section des personnels administratifs, techniques et agents de service.

b- Le service du budget et de la comptabilité :

Il comprend les sections suivantes :

- La section budget ;
- La section comptabilité.

c- Le service de l'animation scientifique, culturelle ou sportive.

Il s'occupe des activités d'animation scientifiques, culturelle ou sportive au niveau de la faculté.

d- Le service des moyens et de la maintenance :

Il est composé des sections suivantes :

- La section des moyens ;
- La section de la maintenance ;

Il existe également deux autres services : la scolarité et les examens.

2-2-3-5 les chefs de départements : ⁵⁴

Le département est sous la responsabilité du chef de département et des adjoints de département.

54 : Articles 28, de l'arrêté interministériel du 24 Aout 2003 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs

Le chef de département est assisté par :

- Le chef de département adjoint chargé de la scolarité et des enseignements de graduation. Il a pour tâches de suivre les opérations d'inscription et de réinscription des étudiants en graduation ; de veiller au bon déroulement des enseignements et des examens et épreuves de contrôle des connaissances.
- Le chef de département adjoint chargé de la post-graduation et de la recherche scientifique qui a pour tâches suivantes de veiller au bon déroulement des enseignants de poste graduation et de la formation post-graduation spécialisée ; d'assurer le suivi des activités de recherche et le fonctionnement du comité scientifique de département.

-2-3-6 La bibliothèque de la faculté : ⁵⁵

La bibliothèque de la faculté est chargée :

- De proposer des programmes d'acquisition d'ouvrages et de documentation universitaire ;
- D'organiser le fond documentaire par la mise œuvre des méthodes plus modernes de traitement et de classement ;
- D'entretenir le fonds documentaire et la mise à jour constante de son inventaire ;
- De mettre en place les conditions appropriées d'utilisation du fonds documentaire par les étudiants et les enseignants ;
- D'assister les enseignants et les étudiants dans leurs recherches bibliographiques.

La bibliothèque de la faculté comprend les services suivants :

- Le service de gestion du fonds documentaire ;
- Le service de l'orientation et de la recherche bibliographique.

2-2-3-7 les conseils organiques décisionnels de la faculté :

a- Le conseil administratif de la faculté :

Le conseil administratif de la faculté comprend :

- Le doyen de la faculté ;
- Le président du conseil de la faculté ;

55 : Articles 31 de Décret exécutif n° 03-279 du 23 Aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

- Les chefs de département ;
- Le ou les directeurs d'unités de recherche et de laboratoires de recherche s'il ya lieu ;
- Deux 02 représentants des enseignements par département élus parmi ceux justifiant du grade le plus élevé ;
- Un représentant élu des étudiants par département ;
- Deux 02 représentant élus des personnels administratifs, techniques et de service.

Le conseil scientifique de la faculté émet des avis recommandation sur :

- Les perspectives de développement de la faculté ;
- Les programmes des actions de formation et de recherche de la faculté ;
- Les perspectives de coopération scientifique nationale et internationale ;
- La programmation des actions de formation continue de perfectionnement et de recyclage ;
- Le projet de plan de gestion des ressources humaines da la faculté ;
- Les projets de contrat et de convention d'études, d'expertise et de prestation de services assurées par la faculté ;
- La gestion de la faculté

Les représentants des enseignants t des personnels administratifs, techniques et de service sont élus par leur pairs pour une durés de trois ans renouvelable une fois. Les représentants des étudiants sont élus pour une période d'un an renouvelable.

La liste nominative des membres du conseil de la faculté est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Le conseil de la faculté se réunit en session ordinaire sur convocation de son président une fois tous les trois 03 mois. Il peut se réunir en session extraordinaire a la demande soit de son président, soit des 2/3 de ses membres. Le doyen s'appuie sur les avis et recommandations émis par le conseil de la faculté.

b- Le conseil scientifique de la faculté :

Il comprend, outre le doyen de la faculté les membres suivants : ⁵⁶

- Les vices doyens ;

⁵⁶ : Articles 37-38 de l'arête interministérielle du 24 Aout 2003 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs

- Le chef de département ;
 - Le président des comités scientifiques de département ;
 - Un représentant élus des enseignants par département ;
- Le conseil scientifique de la faculté est chargé d'émettre des avis et recommandation sur :
- L'organisation et le contenu des enseignements ;
 - L'organisation des travaux de recherche ;
 - L'organisation du programme de recherche ;
 - Les propositions d'ouverture ; de conditions et/ou fermeture des filière de post-graduation et le nombre de postes a pourvoir ;
 - Le bilan de la poste graduation ;
 - Les profils et les besoins en enseignants ;
 - Les publications de la faculté et l'organisation de manifestation scientifique.

Il donne son agrément aux sujets de recherche proposés par la post graduation et en constate périodiquement l'évolution.

3- Contexte de l'étude :

Après avoir présenté l'établissement d'accueil ainsi que son historique, il est nécessaire de présenter le contexte dans lequel nous avons fait notre étude de cas et les conditions de recherche.

4- Lieux de recherche :

L'UMMTO est un établissement public a caractère scientifique culturelle, plusieurs infrastructures et sites rattaché a cet établissement, notre étude de cas comme nous l'avons déjà présenté se déroulera au sein de la Sous Direction des personnel et de la formation, sa mission et son objectif est la gestion et le suivi de carrière, c'est-a- dire depuis le recrutement jusqu'au départ définitifs concernant les fonctionnaire du corps des ATS et le corps des enseignants, cette dernière rattaché directement au rectorat de l'université, cette sous direction gère a ce moi d'août 2021, plus de 1680 fonctionnaires ATS de différents corps et grade et 2200 enseignants de différents grades par deux services.

A savoir, le service personnels ATS qui gère la carrière du corps ATS et un service personnels enseignants spécialisé dans la gestion de carrière du personnels enseignants, un troisième service précédemment et de recyclage qui s'occupe de l'organisation des différents formations au profit des fonctionnaires.la gestion des ressources humains a l'UMMTO est

centralisé, à l'exception de la gestion des congés et absence, qui sont gérés par le service personnels des facultés de rattachements.

Il y a lieu de signaler que la gestion des salaires est gérée par la sous-direction des budgets et de la comptabilité qui travaille en étroite collaboration avec la sous-direction des personnels et de la formation.

Section 2 : Organisation et déroulement de la carrière:

1- Organisation et déroulement de la carrière :

a) Le recrutement :

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

- ❖ Être de nationalité algérienne ;
- ❖ Jouir de ses droits civiques ;
- ❖ Ne pas avoir de mention au bulletin du casier judiciaire incompatible avec l'exercice de l'emploi postulé ;
- ❖ Être en situation régulière au regard du service national ;
- ❖ Avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé ;
- ❖ L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires.

Les statuts particuliers peuvent préciser ; en tant que besoins, et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévues peuvent, en outre, préciser les corps pour lesquels l'accès est subordonné à une enquête administrative préalable.

L'âge minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à 18 ans révolus.

b) L'évaluation du fonctionnement :

Tout fonctionnaire est soumis au cours de sa carrière à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier.

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- ❖ L'avancement ;
- ❖ La promotion ;
- ❖ L'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance ;
- ❖ L'octroi de distinction honorifiques et récompenses.

L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment :

- ❖ Le respect des obligations générales et statutaires ;
- ❖ L'efficacité et le rendement ;
- ❖ La compétence professionnelle ;
- ❖ La manière de servir.

Les institutions et administration publiques arrêtent, après avis des commissions administratives paritaires et accord de la structure centrale chargée de la fonction publique, des méthodes d'évaluations adaptées à la nature des activités des services concernés.

Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée.

L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

c) La formation :

En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à des nouvelles missions.

L'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire.

d) L'avancement et la promotion :

L'avancement : consiste dans le passage d'un échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire.

La promotion : consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

- sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis,
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude,
- Par voie d'examen ou test professionnel,
- Après une formation spécialisée,
- Après avis de la commission paritaire parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur liste d'aptitude. Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par les statuts particuliers.

Le fonctionnaire promu dans les conditions prévues à l'article 107- Ordonnance N° 06-03 ci-dessus est dispensé du stage.⁵⁷

e) Rémunération :

Les groupes prévus à l'article 8 - de la présente ordonnance N° 06-03 sont subdivisés en catégories correspondant aux différents niveaux de qualification des fonctionnaires.⁵⁸

Chaque catégorie comporte des échelons correspondant à l'avancement de fonctionnaire dans son grade.

Chaque échelon est affecté d'un indice correspondant à l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire.

Le nombre de catégories le seuil minimal et maximal de chaque catégorie, le nombre d'échelon ainsi que les règles d'avancement d'échelon sont fixés par voie réglementaire.

Les catégories, les échelons et les indices y afférents constituent la grille indiciaire des traitements.

Le compte tenu du haut niveau de qualification requis, certains grades appartenant au groupe.

Prévus à l'article 8 de la présente ordonnance peuvent être classés dans des subdivisions hors catégories.

Comportant des échelons et des indices tels que prévus aux articles 114 et 115 ci-dessus :

Lorsqu'un statut particulier n'a pas prévu de possibilité de promotion d'un fonctionnaire appartenant à un corps à grade unique, il est accordé une bonification indiciaire, selon les modalités fixées par voie réglementaire.⁵⁹

Le traitement est déterminé en fonction de l'indice correspondant à l'échelon occupé.

Il résulte du produit de l'indice de traitement et de valeur du point indiciaire.

2- Position statutaires et mobilité des fonctionnaires

Le fonctionnaire est placé dans l'une des positions ci-dessus :

1-Activité,

2- Détachement,

⁵⁷ : Ordonnance N° 06-03 DE 19Joumada Ethania 1427 correspondant au 15Juillet 2006 portants statuts généraux de la fonction publique.

⁵⁸ : Idem Ordonnance N° 06-03.

⁵⁹ : Idem Ordonnance N° 06-03.

3- Hors-cadre,

4- Mise en disponibilité,

5- Service national.

Les statuts particuliers déterminent les proportions des fonctionnaires susceptibles d'être placés sur leur demande, dans les positions prévues présente ci-dessus :

L'activité et la position de fonctionnaire qui exerce effectivement, institution ou l'administration publique dans il relève, les taches liées à son grade d'appartenance ou à celle d'un des emplois prévus.

Est considéré également en position d'activité, le fonctionnaire :

- ❖ En congé annuel,
- ❖ En congé de maladie pour accident de travail,
- ❖ En congé de maternité,
- ❖ En autorisation d'absence,
- ❖ Admis à suivre un cycle de perfectionnement,
- ❖ Rappeler pour accomplir une période de perfectionnement ou d'entretien dans le cadre de la réserve.

Des fonctionnaire appartenant a certain grades peuvent être mis en position d'activité auprès d'une institution ou d'une administration publique autre que celle dont ils relèvent dans les conditions et selon les modalités fixées par les statuts particuliers.

Des fonctionnaires peuvent être mis à la disposition d'associations nationales reconnus d'intérêt général ou d'utilité publique pour une durée de deux années, renouvelable une fois.

Les fonctionnaires peuvent être mis à la disposition doivent avoir des qualifications en rapport avec l'objet de l'association concernée.

Les fonctionnaires mis à disposition exercent leurs missions sous l'autorité du responsable de l'association auprès de laquelle ils sont placés et continuent a être rémunérés par leur institution ou administration d'origine.

a- La position de détachement :

Le détachement est la position de fonctionnaire qui est placé hors de son corps au sein de l'institution ou l'administration publique dont il relève, de ses droits à l'ancienneté à l'avancement et à la retraite.

Le détachement du fonctionnaire est prononcé de droit pour exercer :

- ❖ Un mandat électif permanent dans une instruction nationale ou une collectivité territoriale.
- ❖ Une fonction de membre du gouvernement.
- ❖ Une fonction supérieure de l'Etat ou un poste supérieur dans les conditions fixées par la législation en vigueur.

Pour suivre une formation ou des études lorsque le fonctionnaire est désigné par l'institution ou l'administration publique dont il relève.

Le détachement peut être prononcé à la demande du fonctionnaire pour exercer.

Une mission au titre de la coopération ou auprès d'institutions ou d'organismes internationaux.

b-La position hors cadre :⁶⁰

La position hors cadre est celle dans laquelle le fonctionnaire peut être placé à sa demande après épuisement de ses droits à détachement dans le cadre des dispositions de l'article 135ci-dessus.

Dans un emploi non régi par le présent statut seuls les fonctionnaires appartenant au groupe.

Prévus à l'article 8 de la présente ordonnance, peuvent être placés dans la position hors cadre.

Les fonctionnaires en position hors cadre ne bénéficient pas des droits à l'avancement.

A l'expiration de la durée de la position hors cadre le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine

c- La position de mise en disponibilité :

La mise en disponibilité consiste en la cessation de la relation de travail.

Cette position entraîne la suspension de l'énumération de fonctionnaire ainsi que ses droits à l'ancienneté à l'avancement et à la retraite.

La mise en disponibilité est de droit dans les cas ci-après :

-En cas d'accident d'infirmité ou de maladie grave d'un ascendant du conjoint ou d'un enfant à charge.

-Pour permettre à la femme fonctionnaire d'élever un enfant de moins de cinq ans.

-Pour assurer des fonctions de membre dirigeant d'un parti politique.

-Lorsque le conjoint du fonctionnaire est affecté auprès d'une représentation algérienne à l'étranger, d'une institution ou d'un organisme international ou chargé d'une mission de coopération, le fonctionnaire qui ne peut bénéficier d'un détachement est placé de droit en position de disponibilité.

60 : Idem Ordonnance N° 06-03.

d- La position de service national :

La fonctionnaire appelé à effectuer son service national est placé dans la position dit de « service national ».

Dans cette position le fonctionnaire conserve les droits à l'avancement et à la retraite.

Il ne peut prétendre au bénéfice d'aucune rémunération sous réserve des dispositions législative et réglementaire régissant le service national.

A l'expiration de la période de service national, le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine même en surnombre.

Il a priorité pour être affecté dans l'emploi qu'il occupait avant son incorporation s'il est encore vacant ou dans un emploi équivalent.

e- La mobilité des fonctionnaires :

La mobilité des fonctionnaires peut avoir un caractère général et périodique ou un caractère limité et ponctuel elle intervient dans la limites des impératifs du service.

Il est tenu compte également des vœux intéressés de leur situation de famille de leur ancienneté et leur valeur professionnelle.

La mutation du fonctionnaire peut être prononcée a sa demande sous réserve des nécessités de service.

Lorsque les nécessités de service le commandent la mutation du fonctionnaire peut être :

Prononcés d'office l'avis de la commission administrative paritaire doit être recueilli même après l'intervention de la décision de mutation l'avis de la commission s'impose a l'autorité qui a prononcé la mutation

Le fonctionnaire qui a fait l'objet d'une mutation d'office pour nécessité de service bénéficie du remboursement des frais de transports, de déménagement ou d'installation, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

3- Régime disciplinaire :**3-1 Les sanctions disciplinaires :**

Les sanctions disciplinaires sont classées en fonction de la gravite, de la faute commise, en quatre degrés :

1^{er} degré :

-Le rappel à l'ordre,

-L'avertissement écrit,

-le blâme.

2^{ème} degré :

- La mise à pied de 1 à 3 jours ;
- la radiation du tableau d'avancement.

3^{ème} degré :

- ❖ La mise à pied de 4 à 8 jours ;
- ❖ L'abaissement d'un ou d deux échelon ;
- ❖ Le déplacement d'office.

4^{ème} degré :

- ❖ La rétrogradation dans le grade inférieur immédiatement ;
- ❖ Le licenciement.

Les statuts particuliers peuvent, compte tenu des spécificités de certains corps, prévoir d'autres.

Les sanctions disciplinaires du 1^{er} et de 2^{ème} degré sont renoncées, par décision motivée de l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avoir provoqué les explications écrites de l'intéressé.

Les sanctions disciplinaires du 3^{ème} et du 4^{ème} degré sont prononcées par décisions de l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avis conforme de la commission administrative paritaire compétente, siégeant.

Le conseil de discipline, qui doit se prononcer dans un délai n'excédant pas les quarante-cinq (45) jours, à compter de la date de la constatation de la faute.

Passé ce délai, la faute reprochée au fonctionnaire est prescrite.

b) Les fautes professionnelles :

Les fautes professionnelles sont définies par les présentes dispositions.

Sans préjudice de leurs qualifications pénales, les fautes professionnelles sont classées en :

- ❖ Fautes du 1^{er} degré ;
- ❖ Fautes du 2^{ème} degré ;
- ❖ Fautes du 3^{ème} degré ;
- ❖ Fautes du 4^{ème} degré ;
- ❖ Fautes du 5^{ème} degré.

Est considéré, notamment, comme faute du 1^{er} degré, tout manquement à la discipline générale susceptible de porter atteinte au bon fonctionnement du service.

Sont considéré, notamment, comme fautes du 2^{ème} degré, les actes par lesquels le fonctionnaire :

A/ porte préjudice : par imprudence ou négligence a la sécurité des personnels et/ou des biens de l'administration ;

B/ Transgresse des obligations statutaires : Sont considéré, notamment, comme fautes professionnelles du 3^{eme} degré, les faits par lesquels le fonctionnaire :

- ❖ Se rend coupable de détournement de document de service ;
- ❖ Dissimule des informations dorure professionnelle qu'il est tenu de fournir dans l'exercice de ses fonctions ;
- ❖ Refuse, sans motif valable, d'exécuter les instructions de l'autorité hiérarchique pour l'accomplissement de taches liées a sa fonction ;
- ❖ Divulgue ou tente de divulguer des secrets professionnels ;
- ❖ Utilise à des fins personnelles ou à des fins étrangères au service les équipements ou les biens.

4- Durée légale de travail, repos légaux :

4-1 La durée légale de travail :

La durée de travail applicable dans les institutions et administration publiques est fixée conformément à la législation en vigueur.

La durée légale de travail peut être réduite pour les fonctionnaires exerçant des activités particulièrement pénible et/ou dangereuse.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Les fonctions relevant de certains corps peuvent, dans les conditions fixées par les statuts particuliers, être appelé, compte tenu des spécificités inhérentes au service à effectuer leurs activités en travail de nuit, entre 21 heures et 5 heures.

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre a une nécessité impérieuse de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Dans tous les cas, les heures supplémentaires ne peuvent excéder 20% de la durée légale du travail.

Les conditions de travail de nuit, les modalités de recours aux heures supplémentaire ainsi que les droits y afférents sont fixés par voie réglementaire.

4-2 Les repos légaux :

Le fonctionnaire a droit à une journée entière de repos hebdomadaire conformément a la législation en vigueur.

Toutefois, dans le cadre de l'organisation du travail et lorsque les impératifs de service l'exigent, le repos hebdomadaire peut être différé.

Le fonctionnaire a droit aux jours fériés, chômés et payés fixés par la législation en vigueur.

Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés sont des jours de repos légaux.

Le fonctionnaire qui a travaillé un jour de repos légale a droit a un repos compensateur d'égale durée.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

4-2-1 Congés et absences :

a- Les congés :

Le fonctionnaire à droit a un congé annuel rémunéré. Les fonctionnaires exerçants dans certaines localités du territoire national, notamment dans les wilayas du sud, ainsi que ceux exerçant à l'étranger dans certaines zones géographiques, peuvent bénéficier d'une bonification de congé.

Le congé annuel est octroyé sur la base de la période de travail accomplie, au cours de la période de référence qui d'étend du 1^{er} juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé.

Pour les fonctionnaires nouvellement recrutés, la durée du congé est calculée au prorata de la période de travail accomplie.

Le congé annuel rémunéré est calculé à raison de deux (2) jours et demi par mois de travail, sans que la durée globale n'excède 30 jours calendaires par année de travail.

Toute période égale à vingt-quatre (24) jours ouvrable ou a quatre(4) semaines de travail est équivalente à un mois de travail, lorsqu'il s'agit de fixer la durée du congé annuel rémunéré.

Toute période dépassant les quinze (15) jours ouvrables est équivalente à un mois de travail pour les fonctionnaires nouvellement recrutés.

b- Les absences :

Sauf pour les cas expressément prévus par la présente ordonnance, le fonctionnaire, quel que soit son rang, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée. Toute absence non justifiée est sanctionnée par une retenue sur la rémunération, au prorata de la durée de l'absence, sans préjudice des mesures disciplinaires prévues par le présent statut.

Le fonctionnaire peut bénéficier, sous réserve de justification préalable, d'autorisations d'absence, sans perte de rémunération, dans les cas suivant :

Pour suivre des études en rapport avec les activités exercées, dans la limite d'un crédit horaire n'excédent pas quatre (4) heures par semaine compatible avec des impératifs du service ou pour participer a des examens ou concours pour la durée des épreuves ;

Pour assurer un enseignement dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ;

Pour la durée des sessions des assemblées dans lesquelles il exerce un mandat public électif, s'il n'a pas placé en position de détachement ;

Pour s'acquitter d'une mission liées a une représentation syndicale, ou participer aux séminaires de formation syndicale, conformément a la législation en vigueur ;

Pour participer a des manifestation internationales a caractère sportif ou culturel.

Le fonctionnaire peut également bénéficier d'autorisation d'absence, sans perte de rémunération, pour participer à des congrès et séminaire a caractère national ou international, en rapport avec ses activités professionnelles.

La durée des autorisations d'absence, prévues aux articles 208 a 210 de la présente ordonnance, peut être augmentée des délais route nécessaire.⁶¹

5- Cessation d'activité :

La cessation définitive d'activité entraînant la perte de la qualité de fonctionnaire résulte :

- ❖ De la perte ou de la déchéance de la nationalité algérienne ;
- ❖ De la démission régulièrement acceptée ;
- ❖ De la révocation ;
- ❖ Du licenciement ;
- ❖ De l'admission a la retraite ;
- ❖ Du décès.

La cessation définitive d'activité est prononcée dans les mêmes formes que la nomination.

La démission est un droit au fonctionnaire qui s'exerce dans les conditions prévues par le présent statut.

La démission ne peut résulter que d'une demande écrite du fonctionnaire marquant sa volonté non équivoque de rompre définitivement le lien qui l'unit a l'administration.

Le fonctionnaire transmet sa demande, par la voie hiérarchique, a l'autorité investie du pouvoir de nomination. Il est tenu de s'acquitter des obligations attachées à ses fonctions, jusqu'à l'intervention de la décision de ladite autorité. L'acceptation de la demande de démission la rend irrévocable.

61 : Idem Ordonnance N° 06-03.

2-3- Etudes de cas :

Dans cette section nous allons analyser les données obtenues à partir des résultats de l'enquête qu'on a effectué au sein de la sous direction du personnel et de la formation.

Afin d'appuyer et bien éclaircir d'un salarié au sein de la sous direction du personnels et de la formation de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou on a opté pour l'étude de cas d'un agent.

Tableau n°6 : Analyse de la carrière d'un agent X au sein de la sous direction du personnel et de la formation :

Agent x
<ul style="list-style-type: none"> -Le 22/09/1990 : est nommé en qualité d'agent de bureau catégorie 06 section 4 indice 172. -Le 01/01/1991 : nommé en qualité d'aide comptable administratif catégorie 10 sections 1 indice 260 - Le 01/07/1991 : confirmé dans le grade des aides comptable catégorie 10 section 1 indice 260. -Le 01/01/1994 : est rangé au 1^{er} échelon catégorie 10 section 1 indice 273. -Le 30/06/1997 : 2^{eme} échelon catégorie 11 section 3 indice 336. - Le 30/12/1997 : 3^{eme} échelon catégorie 11 section 3 indice 351. - Le 30/12/1999: 4^{eme} échelon catégorie 11 section 3 indice 366. - Le 01/11/2000 : Mise en disponibilité. - Le 01/11/2001 : réintégration après mise en disponibilité. - Le 30/12/2002 : 5^{eme} échelon catégorie 11 section 3 indice 381. - Le 30/12/2004 : 6^{eme} échelon catégorie 11 section 3 indice 396. - Le 31/12/2007 : 7^{eme} échelon catégorie 11 section 3 indice 411. - Le 27/04/2011 : confirmé dans le grade des comptables administratif principal 6^{eme} échelon catégorie 10, indice 589. - Le 27/04/2011 : 7^{eme} échelon catégorie 10, indice 453. - Le 31/12/2013 : 8^{eme} échelon catégorie 10, indice 453. - Le 30/06/2016 : 9^{eme} échelon catégorie 10, indice 453. -Le 30/12/2018 : 10^{eme} échelon catégorie 10, indice 453. -Le 30/06/2021 : 11^{eme} échelon catégorie 10, indice 453. -Le 13/12/2022 : confirmé dans le grade Assistant Administratif 11^{eme} échelon catégorie 11, indice 503. - Le 30/12/2023 : 12^{eme} échelon catégorie 11, indice 623.

Source : La sous direction du personnel et de la formation. Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

L'analyse de la carrière de l'agent Y :

Nommé dans le Corp d'agent de bureau catégorie 06, section 4, indice 172, au 22/09/1990, puis nommé en qualité de stagiaire d'aide comptable administratif catégorie 10, section 1, indice 260 le 01/01/1991 et confirmé dans le grade d'aide comptable dans la même catégorie le 01/07/1991.

Est rangé au 1^{er} échelon, catégorie 10, section 1, indice 273. Puis le 2^{eme} échelon le 30/06/1997 dans la catégorie 11, section 3, indice 336.

Le 30/12/1997 il a bénéficié d'un avancement au 3^e échelon dans la catégorie 11, section 3, indice 351. Puis le 4^{eme} échelon le 30/12/1999, catégorie 11, section 3, indice 366.

Le 01/11/2000, il a bénéficié d'une mise en disponibilité pour une durée d'une (01) année.

Le 01/11/2001, il s'est réintégré dans le même grade.

Le 30/12/2002, atteint le rang du 5^{eme} échelon, catégorie 11, section 3, indice 381. puis a la date du 30/12/2004, il atteint encore une autre fois le 6^{eme} échelon a la catégorie 11, section 3, indice 396.

Le 31/12/2007, il passe au 7^{eme} échelon, catégorie 11, section 3, indice 411.

Bénéficié d'une promotion dans le grade de comptable administratif principal le 27/04/2011, reclassé au 6^{eme} échelon, catégorie 10, indice 589.

Atteint le 7^{eme} échelon le 27/04/2011, catégorie 10, indice 453, Puis le 8^{eme} échelon le 31/12/2013, puis le 9^{eme} échelon le 30/12/2016, puis le 10^{eme} échelon le 30/12/2018, puis le 11^{eme} échelon le 30/06/2021 a la même catégorie et au même indice.

Promotion dans le grade d'assistant d'administration le 13/12/2022, au 11^{eme} échelon, catégorie 11, indice 503.

Atteint le 12^{eme} échelon le 30/12/2023, catégorie 11, indice 623.

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and a light gray shadow. The scroll is unrolled in the middle, revealing the text. The top and bottom edges of the scroll are curved, and there are small circular details at the corners suggesting the scroll's binding.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'organisation, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations. Nous l'avons examinée à partir de deux perspectives ; l'approche centrée sur l'individu et l'approche centrée sur l'organisation. Pour un individu, mener une carrière suppose de faire un choix professionnel judicieux, de décider de son développement professionnel et de le mener à terme en définissant ses objectifs personnels, en obtenant de l'avancement et en acquérant les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de carrière. Nous avons également examiné les principales étapes se rapportant à l'évaluation des choix des carrières, à l'élaboration des objectifs et à l'établissement d'un plan qui permettra de gérer tous ces aspects. En ce qui concerne l'expert organisationnel, nous avons présenté les programmes destinés à créer des possibilités d'avancement. Ces programmes ont également été décrits en tenant compte des problèmes et des enjeux de carrière qui accompagnent le cycle de vie de l'employé.

Nous avons aussi examinés les défis que l'activité de gestion des carrières doit relever, et il offre au lecteur des pistes de réflexion sur l'avenir de cette activité.

Cependant, à partir de notre cas d'étude effectué au sein de la sous direction du personnel et de la formation de l'UMMTO, nous avons pu avoir une idée générale sur la pratique de la gestion des carrières au sein de cet organisme public, ou la gestion des carrières se base sur plusieurs pratiques telles que la formation, l'évaluation et la promotion.

D'après notre analyse, nous avons conclu que la sous direction du personnel et de la formation mis en place une politique d'avancement basée sur des lois et des règlements tirés de l'ordonnance n°06-03 du 19 Jumada Ethania 1427 correspondant au 15 Juillet 2006 portant le statut général de la fonction publique.

Ces résultats confirment les hypothèses que nous avons posées et constituent une réponse à la problématique.

Enfin notre travail dispose d'un certain nombre de limites sur le plan théorique et méthodologique vu l'écart important que nous avons constaté entre la littérature en gestion des ressources humaines qui traite des concepts de cogestion des carrières dans un objet de consolidation des compétences et les pratiques que nous avons observé au niveau de la sous direction du personnel et de la formation que nous qualifions de gestion administrative des

carrières ce qui nous pousse à poser d'autres questions liées à la relation entre performance économique et sociale au niveau des administrations publiques.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- 1-**Brabet Julienne « Repenser la GRH », édition Economica, Paris 1993.
- 2-**Benraiss, Marbot, Peretti « Etude de l'influence des plateaux de la gestion des carrières », Edition Aix-en-Provence Paris 2000,
- 3-** Cerdin Marbot, Peretti, « Gérer les carrières par les pyramides », édition EMS 1999.
- 4-**Dimitri Wess, « la fonction RH », éd. L'organisation, Paris, 1999, P 338.
- 5-** Dietriche Anne, Frederique Pigeyre, « la gestion RH », éd. La découverte, 2005.
- 6-** Guerin et Wills T. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » dans 25 ans de pratiques en relation industrielle au Québec, édition Yivan Blais, Cowans Ville, 1990, P 667-715.
- 7-**Lakhdar Sekiou et L. Blondin, « Gestion du personnel », édition l'organisation (collection gestion), Paris 1986.
- 8-**Marbache Valérie, « Evaluer et rémunérer les compétences », éd. D'organisation, Paris, 1999.
- 9-**Maurice Thévenet et autres, « Fonction RH : politiques, métiers et des outils des RH », édition la source, 2007.
- 10-**Mallet.L. « la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », éd : liaison, paris1991.
- 11-** Jacque Soyer, « Fonction formation », 2^{ème} éd, édition l'organisation, Paris, 1999.
- 12-** Jean Marie Peretti : « La gestion des ressources humaines », édition WIBERT 2004-2005,
- 13** J.M.Peretti; « Gestion des ressources humaine » ; 15eme 2dition, édition wibert, 2008
- 14-** Jean-Luc Cerdin: " La cogestion des carrière", édition EMS management est société, 2015.
- 15-**Jacque Igalens, Alain Roger, « Master ressources humaines », édition ESKA, Paris 2007.
- 16**Shimoul. Dalon- Tania Saba Susan E. Jackson Randall S. Schiler (La GRH: tendances, enjeux et pratiques actuels), 3 edition, 2dition du Renouveau pédagogique inc, 2002.
- 17-**Sekiou, Blondin, Peretti, Fabi et autres, « la GRH », 1^{ère} éd, édition Debock université, 2001.

18- Stihom et ses collaborateurs " La gestion des carrières" tendance, enjeux et pratiques actuelles, Montréal 1999, Pearson éducation.

¹⁹ -Trembay « Comment gérer le blocage de carrière,» Edition d'organisation, paris 1992.

Revues :

1- Guerin et Wills, « La gestion des carrières, point de rencontre des besoins individuelle et organisationnel » ; Revue de gestion des ressources humaines, nos5/6.1993.

2-G.Geuérin, S, St-onge, R. Trottier. M. Simard et V. Haines, "Les pratiques organisationnelles de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec"Gestion- Revue internationale de gestion, vol 19, n°2, mai 1994.

3- G.Guerin et T. Wils, « La GC: Une typologie des pratiques », Gestion-Revue internationale de gestion, vol. 17, n° 03, septembre 1992.

Mémoire

- Achouche Mohamed, Kabyle Kamel et Menadi Fatiha, « Conception et réalisation d'un SI pour le suivi de recrutement » mémoire de Master en science de gestion, université Bejaia, 2009/2010.

Dictionnaire :

- Dictionnaire Larousse, paris, 1997.

Site web

-<https://www.ummt0.dz/historique> consulté le 02/09/2023 a 9h00.

- <file:///C:/Users/pc/Downloads/53848b8d1c413.pdf>, consulter le 13/10/2023, a 15h00.

- <https://www.ummt0.dz/historique> consulté le 02/09/2023.

Divers

- Cours ORX/IFSN Maxine Moreno sur proposition, Caroline Mani ville maitre de conférences GRH, IAC, (SIT WEB).

Annexe

Ordonnance n° 06-03 DU 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 Juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Mots clés

- Gestion des carrières
- Management public
- Gestion des ressources humaines

RESUME

La gestion de carrière entant qu'une des principales politiques ressources est au centre des dispositifs permettant aux salariés de développer leurs potentiels et à l'entreprise d'atteindre un équilibre entre les besoins en hommes et l'encadrement des différentes structures. La carrière est une succession d'emploi, la gestion d'une carrière inclue le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. En effet, la fonction de la gestion des ressources humaines couvre plusieurs activités relatives à la vie socioprofessionnelle dans laquelle se trouve la gestion des carrières qui fera l'objet de notre travail de recherche. la gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspective d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations. Nous l'avons examinée à partir de deux perspective ; l'approche centrée sur l'individu et l'approche centrée sur l'organisation. Pour un individu, mener une carrière suppose de faire un choix professionnel judicieux, de décider de son développement professionnel et de le mener à terme en définissant ses objectifs personnels, en obtenant de l'avancement et en acquérant les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de carrière. Nous avons également examiné les principales étapes se rapportant à l'évaluation des choix des carrières, à l'élaboration des objectifs et à l'établissement d'un plan qui permettra de gérer tous ces aspects. En ce que concerne l'expert organisationnel, nous avons présenté les programmes destinés à créer des possibilités d'avancement.