



Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des  
Sciences Commerciales.



Département : Sciences de Gestion.

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

OPTION : Gestion Des Ressources Humaines

### **THÈME**

# ***L'impact de la gestion des carrières sur la performance sociale cas : ENIEM***

Présenté par :

- M<sup>elle</sup> TAIBI Faiza
- M<sup>me</sup> BOURBIA Bahia

Devant le Jury composé de :

- 1. President**
- 2. Rapporteur**
- 3. Examineur**

Préparé sous la direction de :

- M<sup>r</sup> KEHRI Samir

**Promotion : 2017/2018**

# *Remerciements*

*On remercie le bon Dieu pour la persévérance, le courage,  
la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous*

*A gratifiés.*

*On tiens à remercier M.KEHRI SAMIR , directeur de ce  
mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la  
préparation de ce mémoire de fin de formation, c'est grâce à ses  
conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on  
a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de  
notre profonde gratitude .*

*On souhaite aussi remercier M.ZERKHEFAOUI et Mme KEHRI,  
enseignants au niveau de la FSECG de Tizi-Ouzou.*

*Ensuite à Monsieur et Mesdames les membres du jury qui ont eu  
l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici  
L'expression de nos reconnaissances.*

*On remercie vivement tous les responsables et le personnel de  
l'unité froid de l'ENIEM de Tizi- Ouzou ; qui ont accepté de  
répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder aux  
informations nécessaires pour mener à bien notre mémoire.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail à ma petite famille, une famille en or  
qui a toujours été présente pour moi.*

*A mon père chéri qui m'a donné le plus*

*Beau cadeau l'on puisse faire, il a cru en moi, à ma  
mère chérie de m'avoir toujours encouragé, soutenue  
sans me montrer qu'elle pleurait et pour cette force je  
vous remercie, à mes deux sœurs, AMINA et SELMA qui  
étaient la force l'exemple et les soutiens, à mes frères  
AMAR et FICKI qui sont des chemins de lumière et un  
repère essentiel et éternel, GRAND MERCI A VOUS*

*Le meilleur pour la fin je dédie ce travail à mon  
petit neveu WADOU et mes petits cousins (ZINOU ,  
FERIEL et M'HAMED).*

*Faiza*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Ma famille qui m'a soutenue tout au long de ce  
cursus.*

*Mes amis(es) qui ont toujours été là pour moi.*

*Et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de  
ce mémoire.*

*Bahia*

## Liste des Abréviations

---

**AFAQ** : Association française d'assurance qualité.

**AFNOR** : Association française de normalisation.

**ANEM** : Agence nationale d'emploi.

**CDD** : Contrat à durée déterminée.

**CDI** : Contrat à durée indéterminée.

**DRH** : Directeur des ressources humaines.

**ENIEM** : Entreprise nationale des industries de l'électroménager.

**EIMS** : l'entreprise industrielle de matériel sanitaire

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**INDELEC** : Industrie électrodomestique.

**ISO** : International standardisation organisation.

**PRC** : La prime de rendement collectif.

**PRI** : La prime de rendement individuel.

**RH** : ressource humaine.

**SGP** : La société de gestion des participations industrie électrodomestique.

**SONELEC** : La société nationale de fabrication et montage de matériel électronique et électrique.

## Liste des Tableaux

- **Tableau n°1** : l'importance de la gestion de carrière.....10
- **Tableau n°2** : Les huit ancres de carrière de *Schein*.....28
- **Tableau n°3** : types de personnalités selon Holland.....31
- **Tableau n°4** : Définitions de la performance sociale.....49
- **Tableau n°5** : les principes de protection des clients.....62
- **Tableau n°6** : l'évolution des effectifs de l'ENIEM : 2014-2017.....82
- **Tableau n°7** : évolution du niveau d'instruction entre 2014 et 2017.....91
- **Tableau n°8** : origine des licences de fabrication utilisées par l'ENIEM.....92
- **Tableau n°9** : répartition de l'échantillon selon l'Age.....92
- **Tableau n°10** : répartition de l'échantillon selon le sexe des répondants.....93
- **Tableau n°11** : répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.....93
- **Tableau n°12** : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....94
- **Tableau n°13** : répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire.....94
- **Tableau n°14** : Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?  
.....96
- **Tableau n°15** : Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?  
.....98
- **Tableau n°16** : Acquisition de compétences à la fin de la formation. ....99
- **Tableau n°17** : l'équité de la politique de promotion. ....101
- **Tableau n°18** : la relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion. ....102
- **Tableau n°19** : Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion des carrières du personnel ? .....104
- **Tableau N°20** : Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise .....105
- **Tableau N°21** : Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?.....107
- **Tableau N°22** : Etes-vous informés du suivie de votre carrière ? .....108
- **Tableau n°23** : les plans de carrières en termes d'existence?.....109

## Liste des Tableaux

---

- **Tableau N°24** : le degré du suivi des plans de carrière du point de vue du personnel.....110
- **Tableau n°25** : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ? .....111
- **Tableau n°26** : Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ? .....112
- **Tableau n°27** : la qualité des relations entre les services. ....116
- **Tableau n°28** : la qualité de circulation des informations?.....117
- **Tableau n°29**: l'évolution de la productivité a l'ENIEM 2014-2015-2016-2017 .....118
- **Tableau n° 30**: la qualité du climat social de l'entreprise .....119
- **Tableau n°31** : le niveau de satisfaction des salariés. ....120
- **Tableau n°32** : le taux d'absence des employés.....121
- **Tableau n°33**: La qualité des relations sociales entre les employés.....122

## Liste des Figures

---

- **Figure n°1** : qu'est-ce que la gestion des carrières.....6
- **Figure n°2** : double signification de carrière.....9
- **Figure n°3** : la gestion des carrières au cœur de la GRH.....12
- **Figure n°4** : le système de gestion de carrière.....13
- **Figure n°5** : Filière promotionnelle.....16
- **Figure n°6** : Modèle tridimensionnel d'une organisation.....17
- **Figure n°7** : l'évaluation à 360 degrés.....21
- **Figure n°8** : le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de *Hall*.....26
- **Figure n°9** : Les trois savoirs du Capital Carrière.....35
- **Figure n°10** : Les trois savoirs de l'« Environnement Carrière ».....36
- **Figure n°11** : Carrière interne et carrière externe.....38
- **Figure n°12** : La performance organisationnelle selon Morin et al. (1994).....45
- **Figure n°13** : Mesure de la performance Globale de l'entreprise.....52
- **Figure n°14** : contrôle de la performance.....53
- **Figure n°15** : les outils de la performance sociale.....61
- **Figure n°16** : Quels outils pour mesurer la performance sociale ?.....63
- **Figure n°17** : outils d'évaluation de la performance sociale.....64
- **Figure n°18** : Organigramme de l'ENIEM.....81

## Liste des Graphes

---

<b>Graphe n° 1</b> : l'organigramme de la composition du personnel de l'ENIEM par catégories.....	83
<b>Graphe n°2</b> : Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ? .....	97
<b>Graphe n° 3</b> : Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ? .....	99
<b>Graphe n°4</b> : Acquisition de compétences à la fin de la formation .....	100
<b>Graphe n°5</b> : l'équité de la politique de promotion .....	101
<b>Graphe n°6</b> : la relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion .....	103
<b>Graphe n°7</b> : L'information sur l'existence d'un service de gestion des carrières .....	105
<b>Graphe n° 8</b> : Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ? .....	106
<b>Graphe n°9</b> : Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ? .....	107
<b>Graphe n°10</b> : Etes-vous informés du suivie de votre carrière ? .....	108
<b>Graphe n°11</b> : les plans de carrières en termes d'existence .....	110
<b>Graphe n°12</b> : le degré du suivi des plans de carrière du point de vue du personnel .....	111
<b>Graphe n°13</b> : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ? .....	112
<b>Graphe n° 14</b> : Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ? .....	113
<b>Graphe n°15</b> : qualité des relations entre les services .....	116
<b>Graphe n°16</b> : la circulation des informations.....	117
<b>Graphe n°17</b> : la qualité du climat social de l'entreprise .....	119
<b>Graphe n°18</b> : le climat social et le niveau de satisfactions des salariés de l'ENIEM .....	120
<b>Graphe n° 19</b> : l'absentéisme .....	121
<b>Graphe n°20</b> : la qualité des relations sociales entre les employés .....	12

**Introduction générale** ..... 1

**CHAPTRE I : LA GESTION DE CARRIERES : LEVIER DE PERFORMANCE  
SOCIO-ECONOMIQUE**

**Introduction** ..... 4  
**SECTION 01** : Concepts liés à la de gestion carrière ..... 4  
**SECTION 02** : Vers une cogestion de carrière ..... 15  
**SECTION 03** : Les nouvelles carrières et leurs réussites ..... 34  
**Conclusion** ..... 40

**CHAPITRE II : DEFINIR LA PERFORMANCE SOCIALE**

**Introduction** ..... 41  
**SECTION 01** : Présentation de la notion de performance sociale ..... 41  
**SECTION 02** : Les indicateurs de mesure de la performance sociale ..... 51  
**SECTION 03** : L'apport des pratiques de la GRH et la performance sociale ..... 65  
**Conclusion** ..... 75

**CHAPITRE III : ETUDE DES PRATQUES DE GESTION DE CARRIERES ET  
LEURS IMPACT SUR LA PERFORMANCE SOCIALE AU SEINDEL'ENIEM**

**Introduction** ..... 76  
**SECTION 01** : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 76  
**SECTION 02** : Cadre méthodologique de l'enquête de terrain ..... 89  
**SECTION 03** : La gestion de carrières et la performance sociale au niveau de L'ENIEM.. 96  
**Conclusion** ..... 123

**Conclusion générale** ..... 124

**Bibliographie** ..... 126

**Annexe** ..... 139

Les mutations socio-économique vécues par les entreprises ces dernières années mettent l'accent sur la place qu'occupe les ressources humaines au niveau de ces dernières, en effet la faculté de l'adaptation et de flexibilité des hommes au niveau de l'entreprise dépendent essentiellement des politiques de rétribution misent en place par leur employeur. A cet effet 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 fondés sur la compétence que la direction pourra éventuellement leurs offrir.

La gestion de carrière entant qu'une des principales politiques ressources humaines 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.

Selon J-M Perriti « 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 »<sup>1</sup>.

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'entreprise 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.

De ce qui suit, nous pouvons avancer que les responsables de l'entreprise doivent accorder un intérêt réel au bien-être de leurs collaborateurs, et ce dans l'objectif de maintenir, voire d'améliorer le niveau de performance économique, cependant la réalisation d'un tel objectif nécessite aussi la mise en place d'un certain nombre de dispositif sociaux structurés autour de la notion de la performance sociale qui est de plus en plus prise en considération par les directions d'entreprises dans le cadre de leur planification.

L'articulation entre le concept de gestion de carrière et celui de la performance sociale, a suscité en nous un certain nombre de questionnements qui nous ont motivés à choisir cette thématique et l'opérationnaliser au niveau d'une entreprise publique et économique ayant traversé les

---

<sup>1</sup> Perriti J-M, Ressources Humaines, Edition weber, paris 2004, P19.

différentes restructurations vécues par le secteur public de notre pays Ces dernières années, en l'occurrence de l'ENIEM.

L'objet de notre recherche peut être formé de la manière suivante ;

**« *Quel est le degré de contribution de la gestion de carrière au maintien et l'amélioration des indicateurs de la performance sociale au sein de l'ENIEM ?* ».**

A partir de cette problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

**H1 :** La direction des ressources humaines de l'ENIEM accorde une faible importance aux indicateurs de la performance sociale.

**H2 :** la gestion de carrière et le système de promotion interne au sein de l'ENIEM exerce un faible effet sur la performance sociale.

Pour répondre à la problématique soulevée et tester nos hypothèses nous avons adopté une démarche méthodologique de type qualitative, dans un premier temps mené via les outils de collecte d'information suivante :

- L'analyse des différents documents collectés au niveau de l'entreprise tel que les fiches d'emploi, les fiches de carrières, les types de contrat de travail....
- L'entretien semi directif que nous avons menés avec le responsable ressource humaine et qui a porté essentiellement sur les pratiques RH au niveau de l'ENIEM ainsi que l'évolution des indicateurs de performance sociale ainsi que les modalités et les procédures mises en place par cette entreprise pour mieux gérer la carrière de ses collaborateurs.

Les résultats de cette approche qualitative sont complétés par un questionnaire administré à un échantillon de salariés.

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre traite des concepts, des modèles et de l'importance de la gestion de carrière.
- Le second chapitre est consacré intégralement à la performance sociale ainsi aux indicateurs de mesure de cette dernière.

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

La gestion des carrières est parmi les leviers les plus importants de la GRH, elle s'inscrit dans une démarche globale de la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, celle-ci est fortement mobilisée pour accompagner les salariés dans leur parcours professionnel.

Dans ce chapitre introductif, nous essayons de traiter l'évolution de la gestion des carrières, son objectif, son importance, son lien avec les autres activités de la GRH, les modèles et les outils de la gestion de carrière ainsi que les nouvelles carrières et enfin comment réussir une carrière.

## **SECTION 01 : Présentation des notions de carrière et des notions de gestion des carrières.**

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

### **I. Les différentes approches liées à la notion de carrière et gestion des carrières**

#### **1. La définition du concept de carrière**

*La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières (Gutteridge et al, 1993).*<sup>2</sup>Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles. En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise ; elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et les organisations. Ils influent sur la performance des individus au travail, sur leur satisfaction, leur santé et leur bien-être (GUTTERIDGE et al, 1993)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>(GUTTERIDGE et al, 1993). Évolution de carrière organisationnelle : état de la pratique. Washington, DC : Presse ASTD P.97

<sup>3</sup>GUTTERIDGE et al, 1993,op .cit p.97

« *La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active* », C.H Amherdt, 1998.

« *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).<sup>4</sup>

Pour le dictionnaire Larousse : la carrière est « *la profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession* ». <sup>5</sup>

La carrière peut être définie selon une acception large, à savoir « *la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne* » (Arthur et Al, 1989).<sup>6</sup>

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'entreprise et les salariés, de plus en plus, ne veulent pas et ne peuvent pas s'engager sur le long terme.

Le terme de « *carrière* » implique une notion de réalisation personnelle « *faire carrière* ». Dans les entreprises, les DRH utilisent désormais d'avantage le terme de mobilité, principalement, auprès des populations peu susceptibles d'avancement vertical. En effet, le terme de carrière implique souvent une ascension qui est désormais, de moins en moins, possible dans des structures organisationnelles souvent aplaties. Depuis 40 ans, les études sur les carrières se sont multipliées<sup>7</sup>

## **2. La définition de la gestion des carrières**

« *La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra – professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active*<sup>8</sup> ».

Donc la carrière désigne plusieurs significations qui sont : La progression, avancement, développement, expérience professionnelle, mobilité, formation et promotion....

---

<sup>4</sup> J.M Peretti, Ressources Humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005, p.219.

<sup>5</sup> Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94.

<sup>6</sup> IN Jean-Denis CULIE, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3. (Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une littérature Jean-Denis CULIE doctorant CERAG)

<sup>7</sup> Emilie HENNEQUIN, le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 2 XVIIe congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.2. (Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers Emilie HENNEQUIN).

<sup>8</sup> AMHERDT. Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999, P77.

C'est-à-dire la gestion des carrières constitue un facteur de la réussite de l'entreprise, il contribue entre autre à la motivation, à la fidélisation et à la performance des employés.

« *La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières*<sup>9</sup> ».

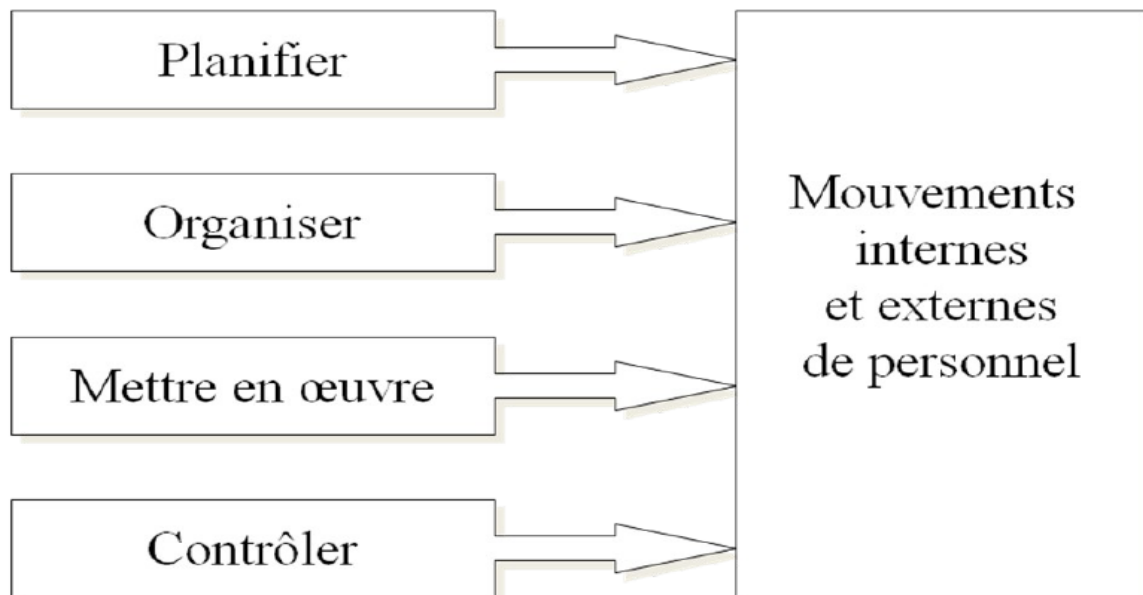
La gestion des carrières se définit aussi comme :

« *Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences*<sup>10</sup> »

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

La notion de gestion des carrières est apparue au milieu des années 1980 avec la pratique de la gestion des ressources humaines et de plus en plus les entreprises ont pris conscience de la valeur de celle-ci.

**Figure n°1** :qu'est-ce que la gestion des carrières



Source : Cerdin, Marbot, Peretti, "Gérer les carrières par les pyramides", 1999.P .134

<sup>9</sup>PERETTI. J.M. Gestion des ressources humaines. 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118.

<sup>10</sup>SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993, P 365.

À partir de ce schéma, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est l'activité qui consiste à organiser et à prendre en charge le développement des ressources humaines. La gestion des carrières a pour finalité de planifier, organiser et contrôler le développement du potentiel humain de l'entreprise<sup>11</sup>.

### **3. Evolution et Emergence de la carrière**

Pendant 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 salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'à la décennie 1960 la GRH a joué un rôle très limitée dans l'organisation et les employeurs ont recrutés les personnes dont ils avaient besoins à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

#### **La Décennie 1960 -1970**

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmente, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

#### **De 1980 à nos jours**

Le développement de la technologie depuis les années 1980 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 d'avantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières de salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension du marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

---

<sup>11</sup>ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2eme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, P. 283.

## **II. Objectifs, importance et facteurs qui influencent la gestion de carrière**

### **1. Les objectifs de la gestion des carrières**

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

- Élaborer et proposer à la hiérarchie et aux agents, des perspectives de carrière intéressantes sur le plan travail et salaire. ;
- Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la formation avec maintien intégral de la rémunération ;
- Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité ;
- Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'ils seront récompensés ;
- Encourager les formations et les perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et les profils des individus occupant ces postes ;
- Guider le développement de la carrière du personnel.

Donc, nous constatons que la gestion carrière consiste pour une large part à rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les projets des individus.

### **2. L'importance de la gestion des carrières**

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

Avec l'arrivée des jeunes, La scolarité accrue, la diversité des employés et la mondialisation des affaires nécessitent <sup>12</sup>:

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

---

<sup>12</sup>ST-ONGE Sylvie et autre, OP .cit, P. 285.

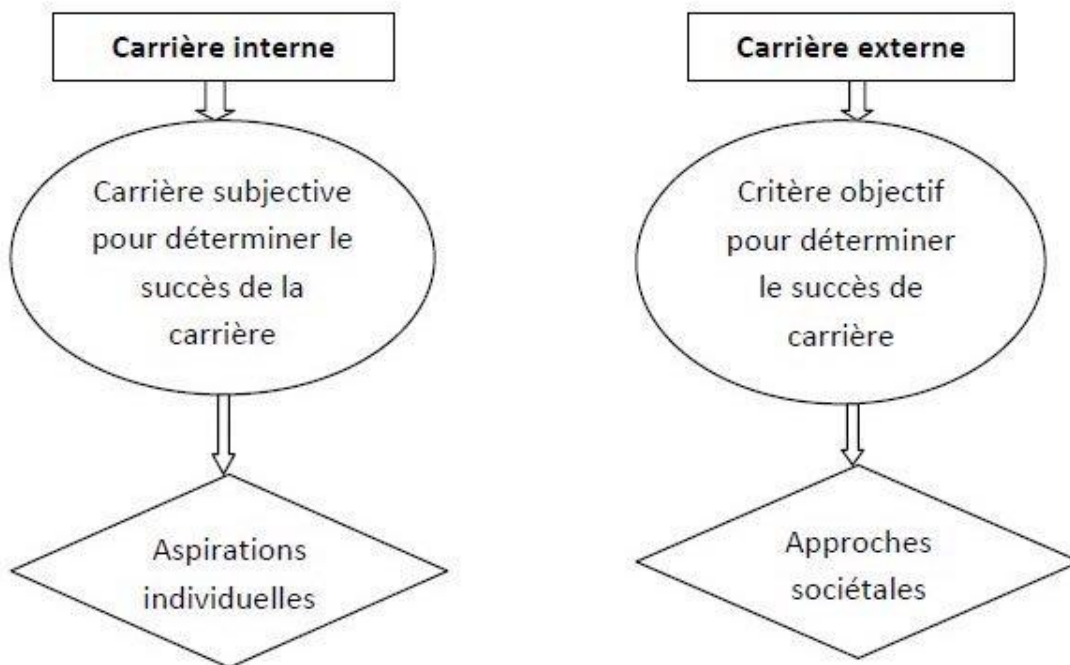
La gestion des carrières a pour objectif de renforcer les compétences, la stimulation de leur renouvellement et la disposition d'un personnel compétent et motivé.

Le concept de carrière revêt ainsi une double signification à la fois pour l'individu et l'organisation :<sup>13</sup>

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

- **Du côté organisationnel** : il s'agit de 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 qu'à sa base.

**Figure n°2** :double signification de carrière.



Source : Jean-Luc CERDIN, *gérer les carrières*, édition, Ems, paris, 2000, P26

Nous pouvons énumérer les besoins individuels et les besoins organisationnels que la gestion des carrières permet de combler dans le tableau suivant :

<sup>13</sup>Jean-Luc CERDIN, *gérer les carrières*, édition, Ems, paris, 2000, P26, 27

**Tableau n°1** : L'importance de la gestion de carrière

<b>Pour les individus</b>	<b>Pour l'organisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.</li> <li>• Pouvoir développer leurs compétences.</li> <li>• S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci.</li> <li>• Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.).</li> <li>• Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.</li> <li>• Améliorer sa flexibilité.</li> <li>• Mettre en place une relève de qualité.</li> <li>• Renforcer sa culture.</li> <li>• Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.</li> </ul>

Source : Adapté de GUERIN et WILS, «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», Revue de gestion des ressources humaines, nos 5/6, 1993, p. 13-30.

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction des caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et parfois le sexe et n'aborde pas leur carrière de la même façon<sup>14</sup>. Les organisations de leurs côtés, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à satisfaire pleinement aux aspirations parfois légitimes des travailleurs.

<sup>14</sup>SHIMON L. ET AUTRES. « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – 3 éme édition - Pearson Education- Montréal 1999.P.144.

### **3. Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières**

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

#### **3.1. L'environnement**

En créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et des crises économiques réduisent la qualité du départ des volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la qualité des mutations et des promotions.

#### **3.2. L'organisation**

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière des employés.

#### **3.3. Les individus**

Un grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion à cause de l'apogée des carrières. De même les aspirations professionnelles des individus exercent aussi des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction.

### **III. Les liens entre la gestion des carrières et la GRH**

#### **1. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières**

Progressivement, l'idée que les ressources humaines représentent un facteur important pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en général, les services du personnel en particulier, sont amenés à s'intéresser dorénavant aux dossiers qu'ils représentent.

S'intéresser aux personnes, cela signifie d'abord ; s'intéresser à : leur potentiel d'action, fruits des fonctions acquises, compétences, savoir-faire et expériences accumulées, afin de les apprécier. A ce niveau, se situent les processus de définition de poste, de recrutement et de sélection du personnel, d'évaluation des performances et de formation.

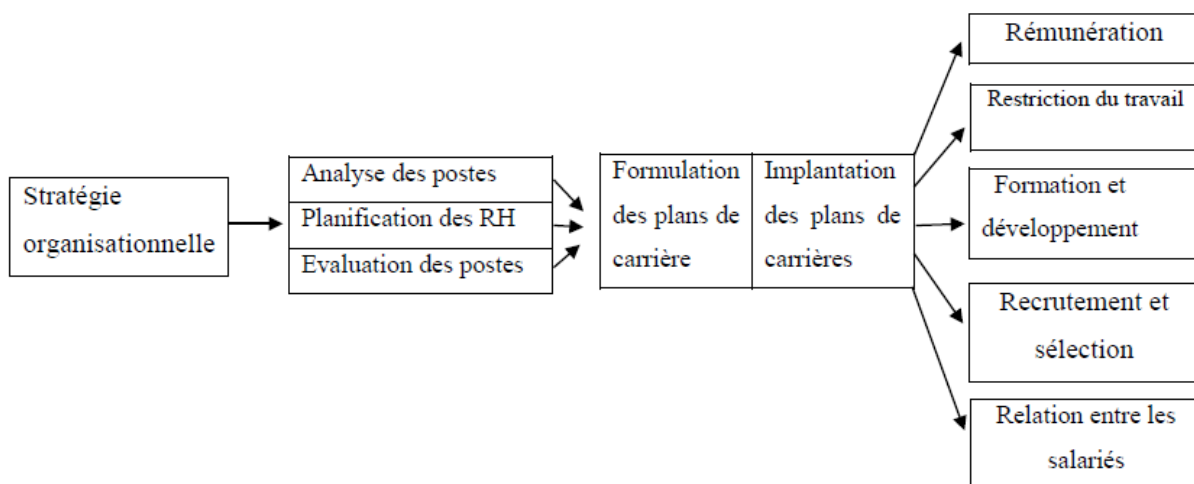
S'intéresser aux personnes, c'est enfin connaître leurs souhaits de progression et d'évolution professionnelle, leurs carrières et leurs envies de mobilité.

A noté que le domaine des politiques de gestion des carrières est un domaine en expansion rapide depuis plusieurs années.

## **2. La place de la gestion des carrières dans la GRH**

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en terme de ressources humaines tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié. La planification de ces ressources dans un souci de gestion prévisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines<sup>15</sup>. Dans ce cadre la gestion des carrières apparaît comme une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La gestion des carrières est au cœur de la GRH comme l'illustre la figure suivante (cf. Figure n° 3).

**Figure n°3** : la gestion des carrières au cœur de la GRH



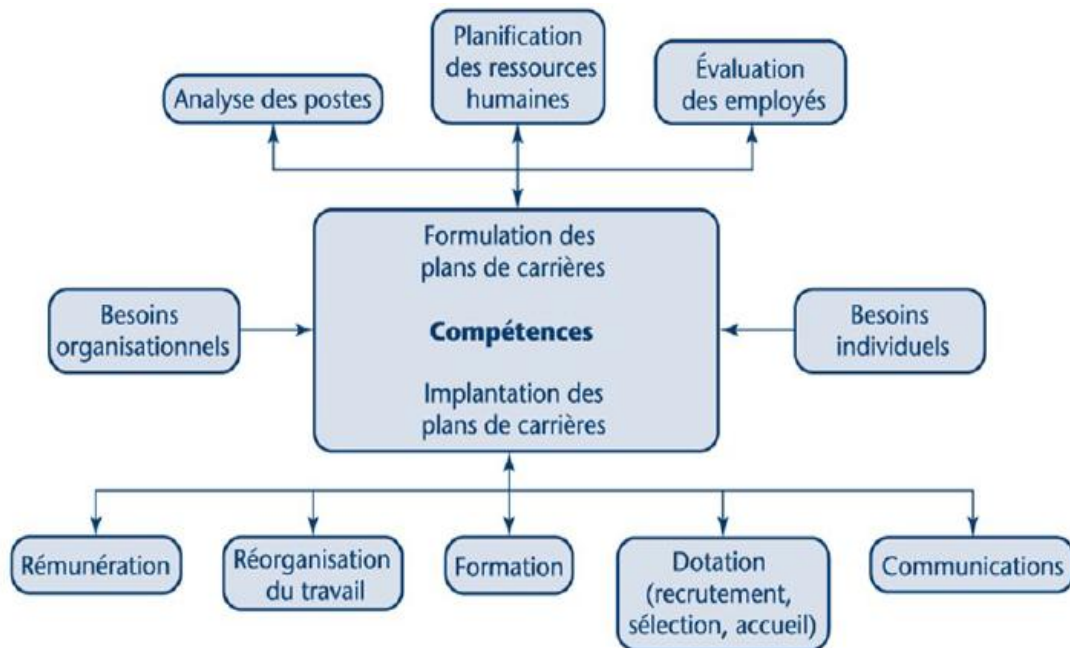
Source : adapter de Guerrin et Wills, 1992, p.50.

## **3. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH**

La Gestion des Carrières est un mode de gestion à court et long terme qui englobe tous les aspects de toutes les activités de la GRH dans l'entreprise(cf.figure n °4).

<sup>15</sup>CERDIN J.L, Vade-mecum, "GÉRER LES CARRIERES" édition EMS, CAEN 2000 p 23

**Figure n°4** :le système de gestion de carrieres



Source : Peretti Jean -Marie, gestion de ressources humaines, édition Vuibert, paris, 1998, p104.

### 3.1. L'Analyse des postes

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrière, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière.

Les salariés peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière.

Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques, d'une part la description des postes étant restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir. Il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés. De nos jours on parle même d'une certaine polyvalence des postes.

### 3.2. La planification des ressources humaines

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines car ses exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ses besoins en main d'œuvre, à la fois

en termes qualitatifs et quantitatifs, et de ses prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins<sup>16</sup>.

### **3.3. Le recrutement**

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service (soit le recrutement interne) et ne font recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes.

### **3.4. La sélection**

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.<sup>17</sup>

### **3.5. La rémunération**

La rémunération correspond à la rétribution que l'on perçoit en échange d'un ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

### **3.6. L'évaluation du rendement**

L'évaluation du rendement peut être utilisée comme un outil permettant le développement des carrières de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. En résumé l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.

### **3.7. Le développement des compétences**

Cette activité est une partie intégrante de la gestion des carrières. Pour se faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers tels que la formation continue, la simulation...

---

<sup>16</sup>SHIMON. L et les autres Op.cit. p.108-111

<sup>17</sup>Ibid. p352

**SECTION 02 : Vers une cogestion de carrière :**

**I. L'évolution de la carrière :**

La notion de la carrière évolue et tend à devenir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. Celle-ci est apparue à la fin de XIX siècle avec le développement de certaines sciences humaines.

Lorsqu'on parle de carrière, on songe traditionnellement aux différentes étapes que traverse l'employé depuis son recrutement jusqu'à sa retraite on devrait songer aux expériences successives acquises par un employé au cours de sa vie professionnelle.

Pour parler de l'évolution de la carrière il est indispensable de parler de la mobilité, des filières promotionnelles et des politiques de promotion dans le cadre de la gestion des carrières.

**II. La mobilité dans la gestion des carrières**

Pour gérer les carrières il est nécessaire de distinguer les différents types de mobilités possibles dans l'organisation à savoir la mobilité organisationnelle (classique) et la mobilité géographique (affectation).

**1. La mobilité organisationnelle**

Elle comporte trois types de mobilités à savoir : la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale.

**1.1. La mobilité verticale**

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

**1.2. La mobilité horizontale**

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

**1.3. La mobilité latérale**

Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radicale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau

décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation.

Ces trois formes de mobilités peuvent être présentées ainsi :

• **Intra-organisationnelle**

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

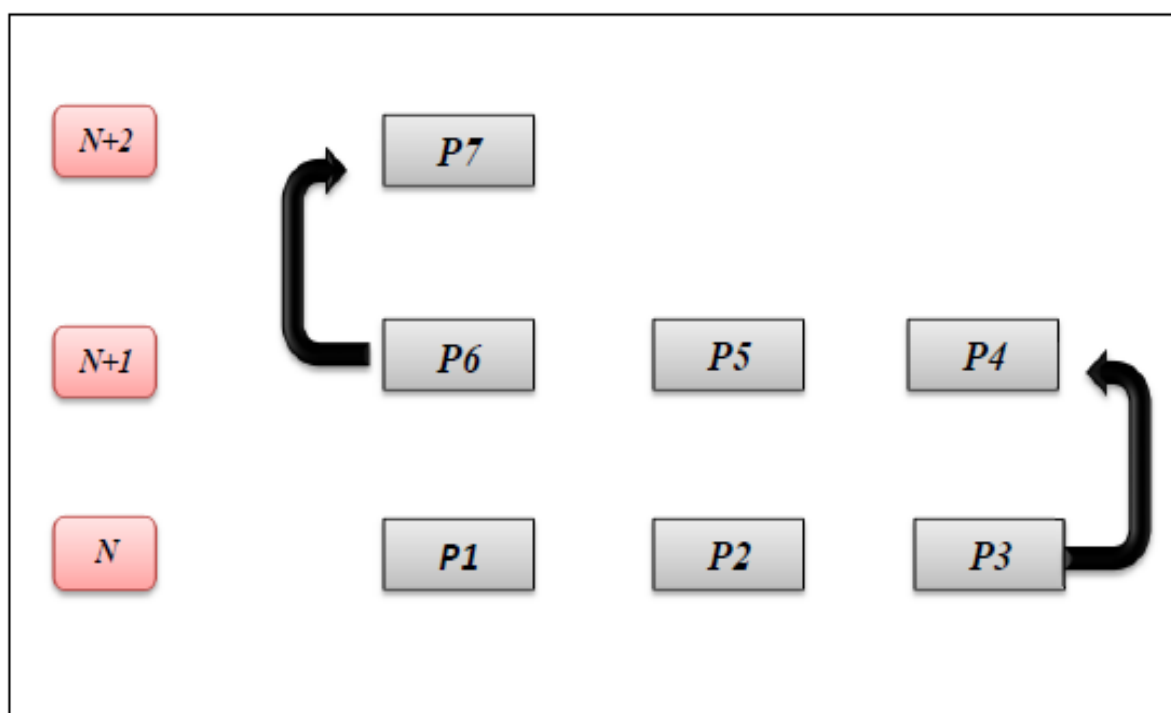
• **Inter-organisationnelles**

Elles impliquent un changement d'organisation ou d'entreprise.

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner, une personne pouvant avoir une mobilité verticale et horizontale de manière concomitante.

Cependant, ces formes de mobilités sont le plus souvent alternées dans une logique de filières promotionnelles (cf. Figure n° 5).

**Figure n° 5 :** Filière promotionnelle



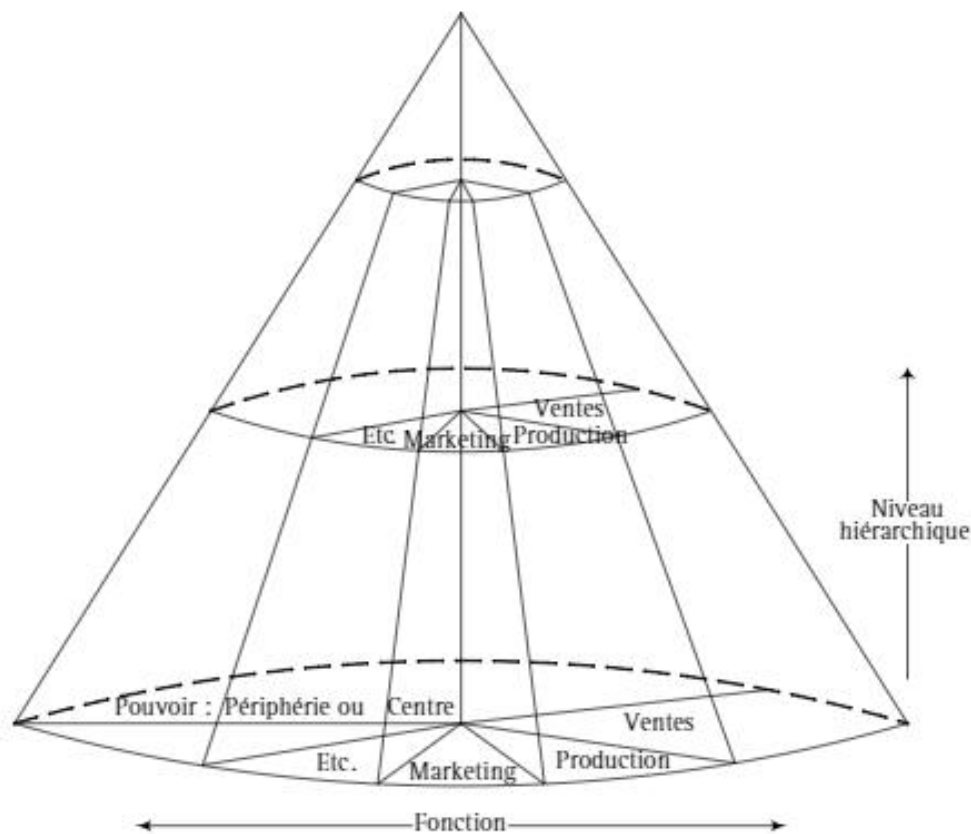
Source : gérer les carrières J-L Cerdin, 2000, P 32 adapté de Peretti, 1998, p. 244.

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 dans une même filière. Cependant, des passerelles peuvent exister entre différentes filières, facilitant la mobilité aussi bien horizontale que verticale.

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner, dans un modèle d'organisation tridimensionnel<sup>18</sup>, comme l'illustre la figure suivante.

**Figure n°6** : Modèle tridimensionnel d'une organisation



**Source:** Schein 1971 « The individual, the organization and the careers ». P.404.

## 2. La mobilité géographique

Les trois formes de mobilités présentées dans le modèle multidimensionnel de Schein peuvent se combiner à une quatrième forme de mobilité, la mobilité géographique qui comprend de deux niveaux :

<sup>18</sup>SCHEIN. 1971 THE INDIVIDUAL, THE ORGANISATION, AND THE CAREERS, A CONCEPTUAL SCHEME.3eme edition p.401-426.

### **2.1 La mobilité nationale**

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

### **2.2 La mobilité internationale**

À partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation ou décide de partir travailler à l'étranger de sa propre initiative, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.

## **III. Les modèles et les outils de la gestion de carrière**

### **1. Les modèles de la gestion de carrière**

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

#### **1.1 Le modèle technocratique**

Il utilise la mobilité comme un moyen de développement des individus sur la base des performances réalisées, selon *CERDIN.J* « *on ne peut détecter les potentiels individuels qu'en leur donnant l'occasion de se révéler à travers une action* ». <sup>19</sup>

#### **1.2 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.

#### **1.3 Le modèle baryonique :**

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

---

<sup>19</sup>CERDIN. J. L., op.cit., p26.

## **2. Les outils de la gestion de carrière**

Une multitude d'outils permet de mener à bien les politiques de gestion des carrières des entreprises. Ces outils peuvent se décliner entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution des salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.<sup>20</sup>

### **2.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise**

L'ensemble des outils de suivi de l'évolution des salariés permet aux entreprises d'asseoir leurs décisions relatives à la mobilité. Nous présentons les principaux :

#### **2.1.1 centre d'évaluation « assessment center » :**

L'assessment center, ou développement center, est une démarche assez marginale.

D'avantage utilisé pour le recrutement, promotion et évolution de carrière, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12 personnes) sont individuelles, en face à face, ou en groupe (4 à 10 personnes).

Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés. L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

#### **2.1.2 L'entretien annuel d'appréciation : ce dernier est composé de :**

- **L'entretien individuel**

L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre / début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son supérieur (n+1) et parfois son supérieur (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année précédente, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé. L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'entretien individuel donne lieu à un document

---

<sup>20</sup> CERDIN Jean Luc, « gérer les carrières», EMS Editions, 2000. P.169.

signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.

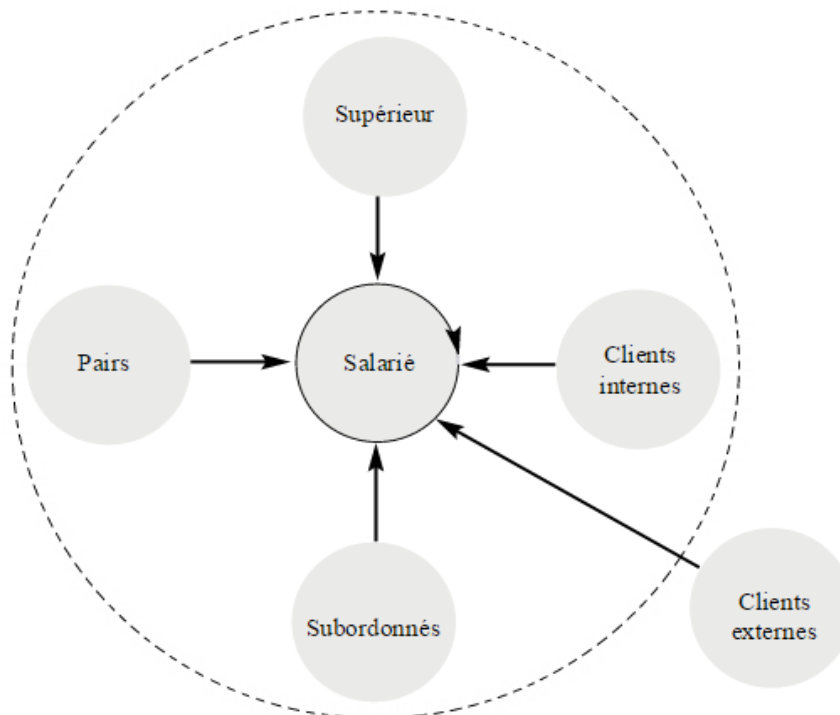
▪ **L'entretien collectif**

L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun. L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif. Est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

**2.1.3 L'évaluation à 360°**

Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évalué que pour l'employeur. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise. La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.

**Figure n°7 :** l'évaluation à 360 degrés



**Source :** Jean Luc CERDIN, « gérer les carrières », P176

#### **2.1.4. Les comités de carrière**

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

#### **2.1.5. La revue des potentiels**

Des comités carrières spécifiques sont organisés pour les hauts potentiels. Ils se prononcent sur les postes que peuvent occuper les personnes passées en revue sur le moyen et le long terme.

### **2.1.6. La formation des potentiels**

Les hauts 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.

### **2.1.7 L'organigramme prévisionnel**

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés.

L'organigramme prévisionnel ou organigramme de remplacement, concerne les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise. Il permet de réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

### **2.1.8 Les comités métiers**

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

### **2.1.9 Les pépinières ou viviers**

Ce système s'adresse à de jeunes potentiels nouvellement recrutés, qui sont appelés à prendre des postes de direction. Leurs premières années dans l'entreprise sont consacrées à la formation. C'est un lourd investissement pour l'entreprise et même risqué du fait que le recruté peut aller vers la concurrence.

### **2.1.10 L'observatoire des métiers**

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

Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet essentiellement de construire des référentiels de compétences.

## **2.2. Les outils d'accompagnements des projets des salariés**

Ces outils leur assurent leur valeur actuelle et future sur le marché du travail aussi bien en interne qu'en externe.

### **2.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière**

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

### **2.2.2. La bourse des emplois**

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

### **2.2.3. La carte des métiers**

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles via des passerelles entre les métiers qu'elle matérialise, elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage de compétence transversale.

### **2.2.4. Le bilan professionnel ou de compétences**

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

### **2.2.5. L'outplacement**

Est un 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 ses salariés, que ce soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont elle a décidé de se séparer. De son côté le collaborateur doit accepter le processus, souvent conduit par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à trouver un travail.

### **2.2.6. Les formations**

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

### **2.2.7. Le coaching**

La DRH est appelée à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

### **2.2.8. Le conseil ou l'orientation de carrière**

Consiste à sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de veille quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

## **IV. Le cycle de développement d'une carrière**

Plusieurs modèles ont tenté 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.

### **1. Le modèle traditionnel**

Selon **Hall** (éminent spécialiste anglais dans la psychologie du monde du travail), le cheminement d'une carrière se déroule en cinq étapes présentées dans la (figure 8)<sup>21</sup>.

Ces étapes constituent une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du poste qu'il occupe<sup>22</sup>. 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.

#### **1.1. Première étape : 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'informations et de compétences à travers sa scolarité, ses expériences, et son cadre de référence qui vont l'orienter vers une carrière dans un domaine précis.

#### **1.2 Deuxième étape : 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 réalité* »<sup>23</sup>,

<sup>21</sup>Adapté de D.Hall, *Careers in Organisations*, Santa Monica, Goodwear, 1976.

<sup>22</sup>SEKIOU. L et collaborateurs, *la gestion des ressources humaines*.

<sup>23</sup>CERDIN .J. L, « gérer les carrières », Vade Mecum, édition EMSmanagement & société

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.

### **1.3 Troisième étape : les mutations**

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

### **1.4 Quatrième étape : La carrière à mi-chemin**

L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, ou bien à une conservation des acquis. Il se pose beaucoup de questions. Ainsi il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé. Il risque de présenter certains symptômes reliés à une sorte d'oscillation entre la dépression et l'euphorie<sup>24</sup>.

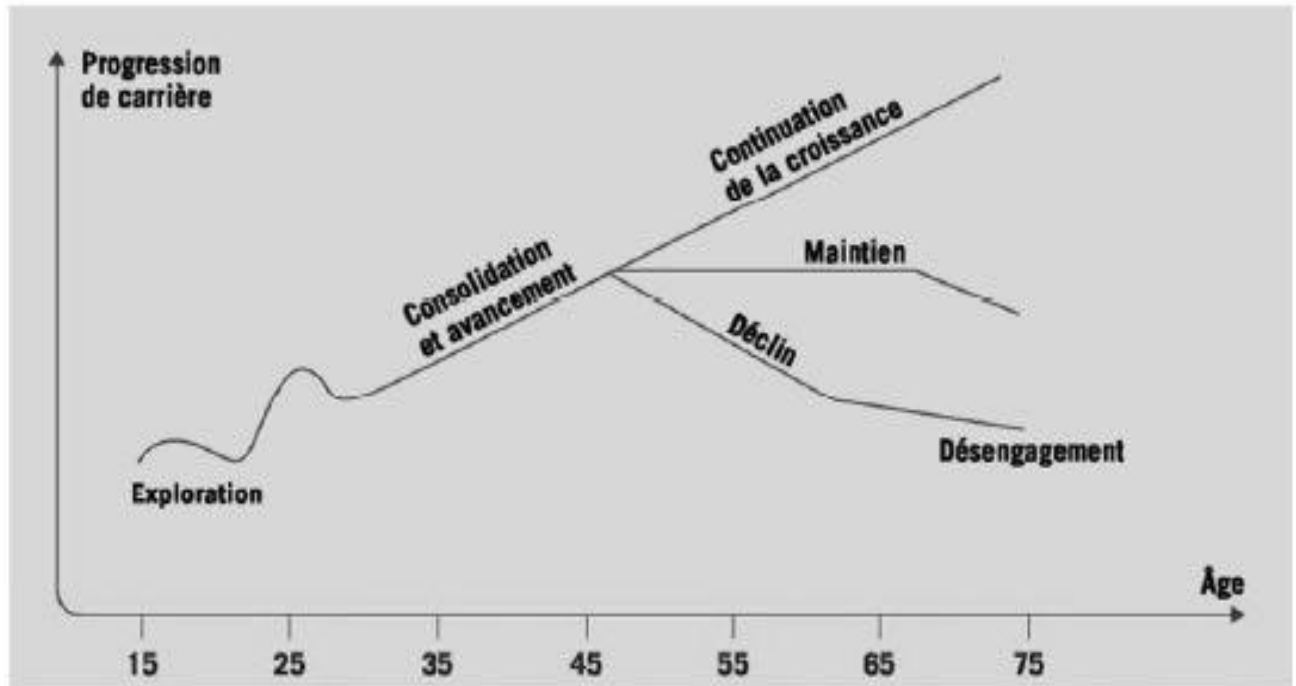
### **1.5. Cinquième étape : La fin de carrière**

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.

---

<sup>24</sup>SHIMON .L ET AUTRES, Op.cit.141.

**Figure n°8 :** le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de *Hall*.



**Source :** Adapté de D.Hall, *Careers in Organisations*, Santa Monica, Goodwear, 1976.

## 2. Les huit ancres de carrière selon Schein

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

- **Ancre technique :** L'ancre technique caractérise les personnes qui organisent leur carrière autour d'une spécialisation ou d'une expertise. Leur identité est construite autour de leur domaine d'expertise.

- **Ancre managériale :** L'ancre managériale révèle une orientation de carrière dirigée vers les sommets de l'organisation, où le pouvoir et l'influence peuvent s'exprimer. Le pouvoir est une fin en soi. Des postes de spécialisation peuvent être instrumentaux dans cette quête de pouvoir.

- **Ancre autonomie :** L'ancre autonomie dépend des choix de carrière fondés sur un besoin primordial d'indépendance et d'autonomie.

- **Ancre sécurité/stabilité :** Les personnes ancrées sécurité/stabilité organisent leur carrière autour de la sécurité. Aussi, avant la fonction ou le niveau hiérarchique, c'est la sécurité qui prime les décisions de carrière.

- Ancre créativité : L'ancre créativité conduit la personne à organiser toutes ses décisions de carrière sur le besoin de créer quelque chose, que ce soit le lancement d'une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services.
- Ancre dévouement à une cause : L'ancre dévouement à une cause oriente les choix de carrière vers des métiers ou activités considérés avant tout comme une cause, avec un fort désir de service. Toute activité peut être vécue comme une cause. L'humanitaire n'est pas la seule expression du dévouement à une cause au niveau international.
- Ancre « défi pur » : Une personne ancrée « défi pur » définit sa vie en termes essentiellement compétitifs. Les obstacles, si possible difficiles et réputés infranchissables, attirent les personnes qui orientent ainsi leur carrière.
- Ancre qualité de vie : La dernière ancre de carrière proposée par Schein est l'ancre style de vie ou qualité de vie. Cette ancre ne se limite pas à la recherche d'un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Elle place la qualité de la vie au centre des choix de carrière, quelle que soit la définition de la qualité de la vie retenue par la personne. Pour certaines personnes, la qualité de la vie, c'est vivre dans une ville particulière. Pour d'autres, c'est faire le choix de la campagne... la qualité de la vie touche directement à la manière dont une personne conçoit son mode de vie.

Schein a défini les huit ancres 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 n°2** : Les huit ancres de carrière de Schein

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

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

**Source :** adapté par E. H. Schein, Career Anchors, San Diego, University Associates, 1990.

### **3. Les types de carrière**

L'entreprise ne peut ignorer la dualité ontologique de la carrière. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une sécession des postes qui répondent aux besoins organisationnels. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition de succès de carrière.

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

### **3.1. La carrière individuelle**

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

### **3.2. La carrière organisationnelle**

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

### **3.3. La théorie de *Holland* portant sur les types de carrières**

Cette théorie est reconnue comme la plus approfondie et la mieux documentée sur les orientations de carrière<sup>25</sup>. Elle s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière et se base sur l'adaptation d'un individu à son environnement. Selon l'auteur de cette théorie, [**J. L. Holland**, ] les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. **Holland** soutient qu'il existe six (6) personnalités types (Voir tableau 3) qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis.

---

<sup>25</sup>CERDIN. J.L, gérer les carrières- Vade Mecum, édition EMSmanagement & société Caen 2000.

**Tableau n°3** :types de personnalités selon Holland

<b>Types de Holland</b>	<b>Aptitudes</b>	<b>Traits de Personnalité</b>	<b>Intérêts</b>
<p><b>RÉALISTE</b></p> <p>Personne exerçant surtout des tâches concrètes.</p>	<p><b>Aptitudes motrices et perception spatiale</b></p> <p>Ex : dextérité manuelle, sens de la mécanique, bonne forme physique.</p>	<p>Ex : patient, minutieux, endurant physiquement, constant.</p>	<p>La mécanique et le travail de plein air.</p> <p>Ex. : manipulation de machines, mécanique/électronique, nature et environnement.</p>
<p><b>INVESTIGATEUR</b></p> <p>Personne ayant besoin de connaissances théoriques pour agir.</p>	<p><b>Aptitude aux activités scientifiques et mathématiques</b></p> <p>Ex : intelligence abstraite, résolution de problèmes, rigueur intellectuelle.</p>	<p>Ex : critique, curieux/chercheur, soucieux de se renseigner, calme/réservé.</p>	<p>Les sciences et les mathématiques.</p> <p>Ex : activités intellectuelles, chimie, physique, biologie, mathématique, haute technologie.</p>
<p><b>ARTISTIQUE</b></p> <p>Personne s'exprimant par le biais de l'expression artistique</p>	<p><b>Aptitude artistique</b></p> <p>Ex : sens esthétique, idées originales, facilitées dans les arts plastiques.</p>	<p>Ex : spontané, expressif, imaginaire, émotif.</p>	<p>Les beaux-arts, la littérature et les langues.</p> <p>Ex : beaux-arts, littérature et langues, musique.</p>
<p><b>SOCIAL</b></p> <p>Personne désirant exercer ses actions auprès des personnes.</p>	<p><b>Aptitude aux relations interpersonnelles</b></p> <p>Ex : facilité à s'exprimer, capacité à</p>	<p>Ex : être attentif aux autres, coopératif, collaborateur, compréhensif.</p>	<p>Le travail social et les relations interpersonnelles.</p> <p>Ex : engagement social, sciences humaines,</p>

	aider, sens de la collaboration.		éducation et rééducation.
<b>ENTREPRENANT</b> Personne aimant influencer les autres, leur «vendant» des idées ou des biens matériels.	<b>Aptitude au leadership et à la supervision</b> Ex : capacité à prendre des décisions, sens de l'initiative et de l'organisation.	Ex : persuasif, énergique/actif, leader, optimiste.	La vente, le leadership et la supervision. Ex : affaires, commerce, finances ; tâches administrative ; vente, marketing, relations publiques.
<b>CONVENTIONNEL</b> Personne aimant se conformer à des règles précises.	<b>Aptitude au travail de bureau et de classement</b> Ex : rapidité d'exécution, sens de la précision, sens de la méthode.	Ex : loyal/digne de confiance, organisé, efficace/ordonné, respectueux de l'autorité.	Le travail de bureau et de classement. Ex : classement et ordre, travail méthodique, bureautique et informatique.

**Source :** Falardeau, Roland Roy, Sainte-Foy : s'orienter selon l'indécision Isabelle Les éditions d'organisation 1999.

### **3.4 La typologie de Drivers**

Driver a défini quatre types de cheminements de carrière<sup>26</sup> :

#### **3.4.1. Le cheminement hémostatique**

Se limite à un champ d'activité, se rapporte aux individus motivés par la stabilité d'emploi, les relations interpersonnelles, un climat de travail sain et l'amélioration de leurs compétences.

<sup>26</sup> Driver, M.J. 1979 «Career concepts and career management in organizations».P.33.

**3.4.2. Le cheminement linéaire**

Est caractéristique des gens qui souhaitent occuper des postes de gestion et sont assoiffés de pouvoir et de domination. Ces derniers s'intéressent aux relations interpersonnelles.

**3.4.3. Le cheminement transitoire**

Implique des changements fréquents ; les salariés qui l'adoptent recherchent la variété des tâches, les salaires élevés et les objectifs clairs.

**3.4.4. Le cheminement spiral**

Est propre aux individus qui aspirent à des changements majeurs cycliques, à l'autonomie, à la croissance personnelle et à la liberté d'action.

### **SECTION 03 : Les nouvelles carrières et leurs réussites**

Au-delà des formes de mobilités, la carrière elle-même mérite d'être examinée à travers plusieurs modèles qui ont conduit aux « nouvelles carrières ».

#### **I. Les nouvelles carrières**

Une nouvelle génération de concepts de carrière permet d'expliquer la variété des modèles de carrière qui sont mis en œuvre dans un environnement de travail aujourd'hui très dynamique. À la suite des carrières protéennes proposées par Hall (1976), le concept de carrière intelligente constitue les fondations pour une cogestion des carrières.

##### **1.1. Vers les carrières intelligentes**

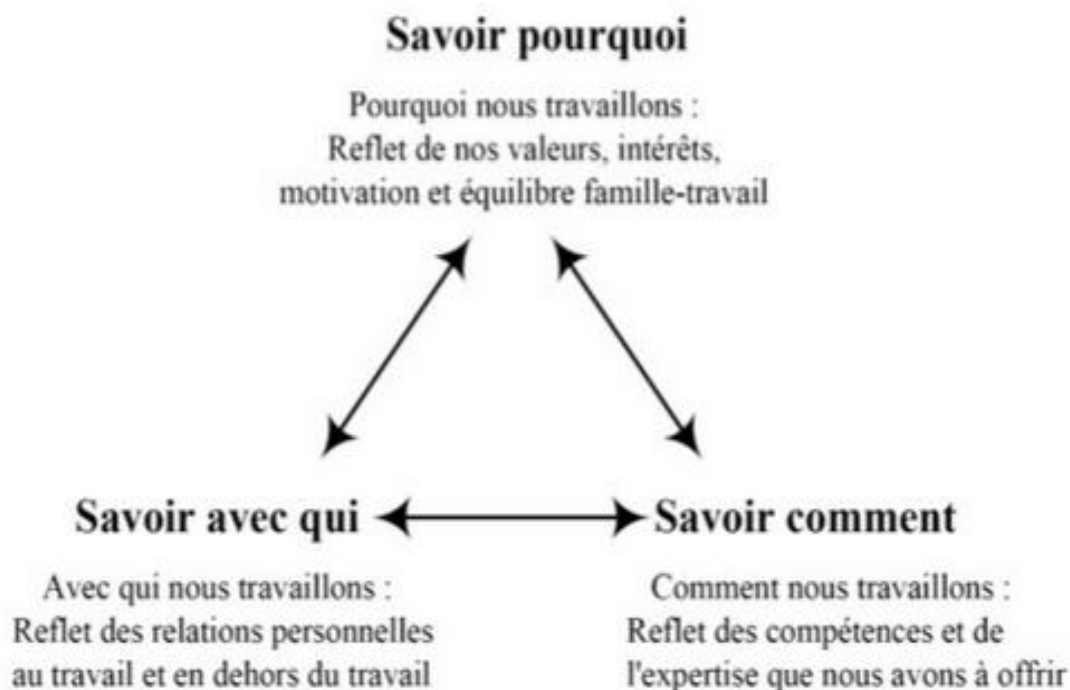
Le terme de « nouvelles carrières » remonte au troisième tiers du siècle passé avec l'introduction des carrières protéennes. Les carrières protéennes sont des carrières gérées par les personnes elles-mêmes et non par leur entreprise. Aussi, ceux qui poursuivent une carrière protéenne le font ils relativement hors contrainte d'une organisation qui les emploie. Ce sont les valeurs de l'individu qui fournissent les mesures de la réussite individuelle de carrière. Elles sont aussi « autodirigées » dans le sens où elles sont associées à une capacité d'adaptation en termes de performance et d'apprentissage. Les personnes poursuivant une carrière protéenne recherchent la réussite psychologique de carrière.

La théorie de la carrière intelligente suggère que les personnes investissent dans leur carrière à travers trois « manières de savoir » :

- savoir pourquoi (réflet de sa motivation personnelle et de son identité) ;
- savoir comment (réflet des compétences et de l'expertise) ;
- savoir avec qui (réflet de relations personnelles, au travail et en dehors du travail).

Ces trois premiers savoirs (cf. Figure n° 9) constituent les « compétences de carrière » de la personne ou le « capital carrière »

**Figure n°9 :** Les trois savoirs du Capital Carrière.



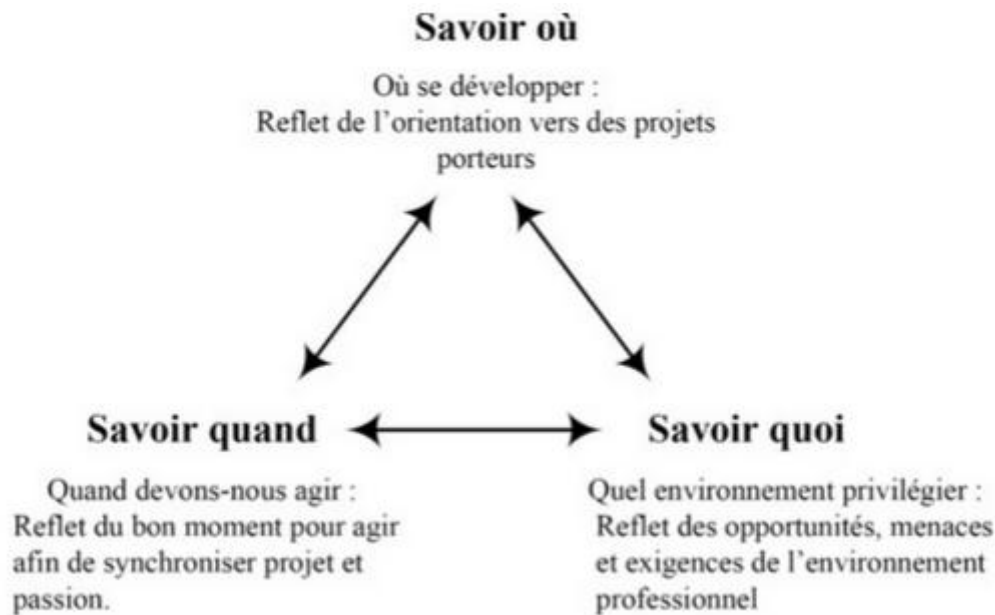
Source: Parker, Khapova, & Arthur 2009, p. 293

Trois autres « manières de savoirs » peuvent aussi contribuer à l'interrogation de l'individu sur sa carrière et ses investissements :

- savoir quoi (réflet des opportunités, menaces et exigences de l'environnement professionnel) ;
- savoir où (réflet de l'orientation vers des projets porteurs) ;
- savoir quand (réflet du bon moment pour agir afin de synchroniser projet et passion).

Ces trois savoirs (cf. Figure n° 10) constituent l'« Environnement Carrière ».

**Figure n°10 :** Les trois savoirs de l'« Environnement Carrière ».



**Source :** Cerdin, 2004a, p. 172.

### 1.2. Articulation du « JE » et du « JEU » :

La carrière résulte de l'articulation du « capital carrière » et de l'« environnement carrière ». Il s'agit de combiner le JE et le JEU dans une perspective de long terme. Les individus peuvent s'appuyer sur ces six savoirs pour faire progresser leur carrière et la réussir dans une logique de formation à la carrière. Pour l'individu, il s'agit de pouvoir articuler la connaissance de soi (JE) et la connaissance de son environnement (JEU) :

- Trois savoirs sur le JE – connaissance de soi – Pourquoi (pourquoi poursuivre une carrière particulière), Comment (comment réaliser les tâches et rôles pour saisir les opportunités) et Avec qui (avec qui établir des contacts) ;
- Trois savoirs sur le JEU – connaissance des règles du jeu et son environnement professionnel – Quoi (quel type de système de carrière, en termes notamment de culture et de règle du jeu), Quand (quand rester dans ou quitter une situation de carrière) et Où (où aller).

Apprendre à articuler le JE et le JEU permet à l'individu, dans la logique de la carrière intelligente, de développer les compétences pour appréhender sa carrière dans sa globalité et devenir un véritable partenaire de l'entreprise. La formation à la carrière, fondée sur les six savoirs, devient alors le facteur le plus important de la cogestion des carrières.

## **II. La réussite de carrière**

Réussite et carrière sont deux termes intimement liés. La réussite de carrière n'est pas seulement la préoccupation des chercheurs ou des organisations, mais concerne aussi en premier lieu les personnes engagées dans une carrière y 'compris dans le cadre d'une mobilité internationale.

La réussite de carrière peut se définir de plusieurs manières. En général, elle comprend deux grandes dimensions à savoir :

### **• La réussite de carrière objective ou extrinsèque**

Dans la perspective objective, la réussite de la carrière est évaluée selon des critères objectifs, c'est à dire définis « en dehors » de l'individu, comme l'entreprise ou la société.

### **• La réussite de carrière subjective ou intrinsèque**

Dans la perspective subjective, la réussite de la carrière est évaluée selon des critères qui sont propres à chaque individu.

La distinction critères objectifs / critères subjectifs donc oppose celle de carrière interne / carrière externe.

- **La carrière interne :** les critères déterminants le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles, donc liés à la « règle du JE ».
- **La carrière externe :** les critères de succès sont objectifs, donc correspondent à la « règle du JEU ».

La carrière interne et la carrière externe peuvent correspondre à un cas « idéal » (cf. Figure n°11).

**Figure n°11 :** Carrière interne et carrière externe.

		<b>ASPIRATIONS PERSONNELLES (RÈGLES DU JEU)</b>	
		+	-
<b>ASPIRATIONS SOCIÉTALES (RÈGLES DU JEU)</b>	+	Idéal	Conformiste
	-	Libre	Marginal

Source : Cerdin, 2004, P. 160.

À l’opposé, l’individu peut être dans une situation où ni la réussite objective, ni la réussite subjective ne sont au rendez-vous. Le qualificatif de « marginal », en marge de lui-même et de son environnement.

La situation « libre » donne la priorité aux critères subjectifs de la carrière, ignorant l’environnement.

Enfin la situation « conformiste » dans laquelle l’individu accorde une grande importance aux critères objectifs, ignorant ses propres aspirations.

### **III. Les critères de réussite d’une carrière**

La réussite de carrière est mesurée selon des critères différents. Qui dans leur récente méta-analyse sur la réussite de carrière examinent la promotion et l’augmentation de salaire comme critères objectifs et la satisfaction de carrière comme critères subjectifs.

#### **3.1 Critères de réussite de la carrière objective**

La carrière objective comprend des réalisations observables comme la progression de salaire et les promotions obtenues par l’individu dans une ou différentes organisations.

Selon Nicholson et De Waal-Andrews (2005)<sup>27</sup>, la réussite objective de carrière peut se mesurer à travers les six critères suivants :

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

### **3.2. Critères de réussite de la carrière subjective**

La réussite de carrière subjective se rapporte à l'évaluation par les individus eux-mêmes de leur réussite de carrière. Cette évaluation de la carrière subjective s'appuie essentiellement sur des critères relatifs aux aspirations des personnes, leurs comparaisons aux autres et des contraintes dans leur environnement comme le fait d'avoir ou non des opportunités d'avancement (Arthur et al, 2005 ; Wolff & Moser, 2009)<sup>28</sup>.

Les indicateurs subjectifs de la réussite de carrière font l'objet de débat. Ils incluent notamment la satisfaction de la personne envers sa carrière, comprenant les promotions, le salaire et le développement professionnel.

Selon Nicholson et De Waal-Andrews (2005), la réussite subjective de carrière peut se mesurer à travers les six critères suivants :

- La Fierté de réalisation ;
- La Satisfaction intrinsèque au travail ;
- La confiance en soi ;
- Implication dans son travail ou son organisation ;
- Relations épanouissantes ;
- Satisfaction morale.

---

<sup>27</sup>Nicholson et De Waal-Andrews (2005), jouer pour gagner: impératifs biologiques, autorégulation et compromis dans le jeu du succès de carrière, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, pages 137-154.

<sup>28</sup>Wolff, H., G. et K. Moser (2009). Effets de la mise en réseau sur le succès des carrières: une étude longitudinale. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206

**Conclusion.**

En guise de conclusion à ce premier chapitre nous pouvons confirmer toute l'importance qu'a consacrée la littérature managériale pour les notions de carrière et de gestion de carrière.

En effet les transformations du monde du travail ont exercé une influence de taille sur cette politique ressource humaine en passant de la gestion classique de la carrière à la cogestion de carrière. Ainsi la réussite d'une carrière ne dépend pas uniquement des aspirations de l'individu. Mais nécessite de rassembler un certain nombre de critères objectifs permettant une meilleure gestion de cette dernière.

L'évolution de l'environnement social de l'entreprise a aussi exercé une influence de taille sur la gestion de carrière ce que nous traitons dans le chapitre suivant consacré au lien entre la gestion de carrière et la performance sociale.

Comme mentionné dans notre introduction générale, le deuxième chapitre de notre cadre théorique porte sur la performance sociale. Comme il s'agit d'un élément fort important dans notre travail, nous avons décidé de lui consacrer un axe de notre mémoire. Puisque notre recherche porte sur le lien entre la performance sociale et la gestion des carrières, nous avons identifié, analysé et commenté les différentes études réalisées sur cet important élément de la gestion stratégique des ressources humaines.

Mesurer la performance sociale nécessite en premier lieu de cerner le concept de la performance. Nous verrons au cours de ce chapitre que la performance est caractérisée par sa multi dimensionnalité et qu'elle comporte plusieurs sens ou définitions. Après avoir exposé les différentes dimensions composant la performance, nous mettrons l'accent sur sa dimension sociale.

### **SECTION 01 : Présentation de la notion de performance sociale.**

La performance sociale est l'un des centres d'intérêt de chaque entreprise. En effet, il est préférable pour une entreprise d'être considéré comme un modèle de performance sociale. C'est une notion qui sert à mesurer le comportement "social" des cadres et managers dans une société.

#### **I. Gestion des Ressources Humaines (GRH)**

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et est une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques. Naguère baptisée « *gestion du personnel* », la « *gestion des ressources humaines* » pourrait bien faire à son objet d'un nouveau changement de nom. Certains s'interrogent en effet sur sa tendance actuelle à s'individualiser et à devenir une « *gestion des personnes* ». Ces changements d'intitulés, et les débats qu'ils suscitent, renvoient aux évolutions permanentes des modes de gestion du travail, en fonction des époques et des contextes. Cette diversité des intitulés nous engage d'abord à mettre l'accent sur la difficulté de définir simplement et précisément la GRH. Ainsi selon P. Roussel (2008)<sup>29</sup> « *la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.*

---

<sup>29</sup>Roussel, P. (2008). L'étude des événements au travail par les méthodes du journal personnel : enjeux et applications, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°68, p.2-16.

*L'efficacité étant la mesure dans laquelle des objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».*

De leurs côtés, Sékou, Blondin, Fabi, Peretti, Alis, Chevalier<sup>30</sup> ; la GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.), et des activités ou pratiques (formation, recrutement, etc.), impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Plusieurs facteurs ont contribué à rendre la GRH plus professionnelle, plus importante et plus complexe. La GRH est devenue membre à part entière de la direction générale avec un pouvoir à la fois consultatif (ce qu'elle était), et un pouvoir décisionnel (ce qu'elle est devenue) et ce, grâce aux changements opérés dans la nature du travail. Une autre raison non moins importante se trouve être les changements organisationnels occasionnés par les législations gouvernementales à propos des relations employeurs /employés, la concurrence économique internationale, la législation vis-à-vis de l'égalité dans l'emploi et les programmes afférents.

## **1. La Performance**

En général, la performance est définie comme l'ensemble pertinence-efficacité-efficienc. Dans cette définition, la pertinence se rapporte à la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les besoins de la société ; l'efficacité se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus ; et l'efficience par le rapport résultats/moyens. Selon Bourguignon (1996), elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

Une autre définition utilisée par Fansi et al. (2003) conçoit la performance d'une entreprise comme la qualité des processus en jeu dans l'entreprise et leurs résultats. A ce titre, on distingue successivement la performance sociale qui mesure la qualité d'un processus, la performance organisationnelle et la performance économique qui mesurent les résultats du processus. La

---

<sup>30</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER (Gestion des ressources humaines), Edité par Bruxelles, Edition De Boeck Université, 2004. (2004)

performance sociale se rapporte à la motivation et à l'implication du personnel dont les indicateurs visibles sont la rotation et l'absentéisme du personnel et plus globalement la satisfaction du personnel qui dépendent étroitement de la justice sociale pratiquée dans l'entreprise en terme de salaires, d'avantages sociaux, de promotion, de condition de travail, de représentation et d'implication des employés dans les décisions de l'entreprise, etc. La performance organisationnelle est appréhendée à travers la productivité (rapport produit/intrant), la qualité des produits et innovation. La productivité globale est à distinguer de la productivité partielle qui est la production par unité de travail, production par unité d'intrant particulier. La performance économique se rapporte à la croissance du chiffre d'affaire, à la rentabilité de la part du marché, et à l'autofinancement.

### **1.1. La performance organisationnelle**

La définition que l'on retrouve dans le Petit Larousse précisant qu'elle est le « *Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* », le sens de la performance est à la fois complexe et vague lorsqu'utilisé dans le domaine des sciences de gestion et tout particulièrement en gestion stratégique des ressources humaines, car elle repose sur un jugement, une appréciation ou une question de perception. Plusieurs auteurs reconnaissent également cet état de fait.

Morin et coll. (1994),<sup>31</sup> affirment qu'elle est un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, sur ses activités, ses produits, ses résultats que cet individu ou ce groupe d'individus attend d'elle. Mais comme le jugement est une prise de position qui repose sur des valeurs, elle n'aura pas la même définition d'une personne à une autre. Donc, sa définition variera selon la personne qui portera le jugement et son interprétation comportera toujours une part d'arbitraire (Voyer, 2000).<sup>32</sup>

Les spécialistes en gestion des ressources humaines la définissent en tenant compte des besoins des employés et de leur épanouissement ou bien les experts en management seront enclins à la définir selon les structures organisationnelles. Les résultats différeront selon qui regarde l'organisation.

---

<sup>31</sup>Morin E.M., Savoie A., Beaudin G. [1994], L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.p.286

<sup>32</sup> VOYER P. (2000) Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université du Québec, 2e édition, Québec, 446 pages.

De leur côté, Galambaud et Léon (2008)<sup>33</sup> mentionnent que la performance est une notion équivoque aux facettes multiples. Elle n'est pas un fait de nature, un absolu, un universel. Elle est un construit social largement tributaire de l'air du temps et peut être financière, opérationnelle, commerciale, boursière, d'innovation, etc. On dira d'elle qu'elle est une auto désignation et se qualifie d'acte stratégique majeur pour une organisation.

Finalement, Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond et Bescoc (2004 p.23)<sup>34</sup> précisent que [...] *la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre.* [...] Par ailleurs, ils apportent un élément non négligeable en regard à la performance organisationnelle en soulignant que pour mesurer la performance organisationnelle ou globale, les mesures doivent être préalablement complétées

Par des mesures de performance au niveau des entités dites « *locales* » remplissant des fonctions distinctes. Cette importance relève principalement par le fait que les différentes fonctions doivent se distinguer, car elles n'induisent ni le même périmètre, ni les mêmes principes de mesure. Par exemple, dans certains secteurs, un objectif de rentabilité économique peut se trouver relativisé par une mission de service public ou par des contraintes environnementales.

Selon les points de vue soulevés par l'ensemble des auteurs mentionnés, nous pouvons conclure que l'étude de la performance peut varier en fonction de plusieurs objectifs.

Dans ses travaux, Morin et coll. (1994)<sup>35</sup> apportent un élément fort intéressant qui rejoint la pensée de ces auteurs. Il s'agit de l'élément de multi dimensionnalité, c'est-à-dire un construit multidimensionnel regroupant différentes dimensions et différents groupes qui ont des intérêts à faire valoir dans une organisation. Selon leur analyse, ce construit constitue le seul inventaire exhaustif des théories

---

<sup>33</sup>GALAMBAUD B., LEON E. (2008) Le sens de la mesure, le cas de la performance en gestion des ressources humaines, *Revue Gestion*, vol 33, no. 2, p. 10.

<sup>34</sup>GIRAUD,F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M-H., BESCOS P-L. (2004) *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2e édition, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 421 pages.

<sup>35</sup>MORIN E.M, SAVOIE A, BEAUDIN G (1994), *L'efficacité de l'organisation Théorie, représentations et mesures*, Gaétan Morin Éditeur, P158.

découlant de la performance organisationnelle et connu depuis le début du 20e siècle. Morin et al (1994) ont développé un modèle composé de quatre (04) parties incluant les dimensions suivantes : économique, politique, systémique et sociale (ou appelée valeur des ressources humaines). La figure suivante illustre bien cette structure multidimensionnelle. (CF. figure n°12)

**Figure n° 12** :La performance organisationnelle selon Morin et al.(1994)



Source : Morin et al [1994], L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur. P. 77

## 1.2. Les dimensions de la performance organisationnelle :

Selon Morin et Coll. La performance organisationnelle comporte une typologie de dimensions (1994) comme suite :

**1-2-1 La dimension économique** : est l'expression du rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour obtenir cette production. Comme le souligne Morin et coll. (1994)<sup>36</sup>, l'idée générale étant de produire le maximum de revenus avec le moins de dépenses possible. De nos jours,

<sup>36</sup>Morin E.M., Savoie A., Beaudin G. [1994], L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur. P 159

la performance économique est encore la dimension dominante dans la mesure de la performance.

Selon Weber (1980) « *La performance de l'organisation se mesure par l'atteinte des objectifs de l'organisation, qui sont la rentabilité et l'efficience, en d'autres termes, la production d'un maximum de résultats avec le minimum d'investissements.* »

**1-2-2 La dimension politique :** La notion de performance politique est apparue au cours des années 70 et fait référence à l'ensemble des stakeholders, c'est-à-dire les parties prenantes de l'organisation. Saulquin (2004)<sup>37</sup>, apporte une intéressante définition à cette dimension :

« Développer l'entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations des clients, des équipes de travail, des fournisseurs et des actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons. » Il s'agit d'un équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que l'entreprise n'a pas pour vocation unique de faire du profit.

Selon Clarkson (1995) « *Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.* »

**1-2-3 La dimension systémique :** Différente des deux performances précédentes, la performance systémique préconise un modèle adapté à l'environnement assurant la pérennité de l'organisation tout en étant en étroite relation avec l'environnement, y puisant ses ressources, les transformant et les échangeant avec lui contre d'autres ressources : tout comme elle doit s'harmoniser avec l'environnement, cette approche rejoint également celle préconisée par Giraud et coll. (2004)<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup>SAULQUIN, J.Y., (2004), GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, Acte du congrès AGRH, tome 4, p.2477-2496.

<sup>38</sup>GIRAUD, F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M-H., BESCOS P-L. (2004) Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2e édition, Collection Business, Gualino éditeur, Paris, 428 pages.

Selon Lawrence et Lorsch (1967)<sup>39</sup> « *La performance dépend de son adéquation avec son environnement particulier. La performance correspond à la capacité de l'organisation à satisfaire aux exigences de son environnement. Elle se mesure par la performance économique relative à l'organisation. La rentabilité, le volume des ventes et le développement de nouveaux produits en sont 3 indicateurs.* »

**1-2-4 La dimension sociale :** Cette dernière performance du modèle de Morin Etcoll. (1994)<sup>40</sup> appelée « Performance sociale » se réfère à trois grands courants portant sur le composant humain des organisations et dont l'objectif commun est de miser sur le caractère humain de toute organisation en lui donnant une place prépondérante au sein de cette dernière . Ces trois courants reconnus dans la littérature sont : l'école des relations humaines, l'école des dysfonctions bureaucratiques et l'école de la prise de décisions. Sans ignorer l'importance d'atteindre les résultats économiques, les tenants de cette approche ont le souci d'intégrer et de réconcilier les objectifs individuels et organisationnels.

En termes de définition, la performance sociale s'attarde au volet humain de l'organisation . Toutefois, cette imprécision nous amène à examiner avec un peu plus d'attention les explications apportées par les auteurs reconnus dans ce domaine.

## **II. Origine et définition du terme performance sociale :**

### **1. Origine :**

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

---

<sup>39</sup>LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1989), Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation, Les éditions d'organisation.

<sup>40</sup>MORIN E.M., GUINDON M., BOULIANNE E (1996), Mesurer la performance de l'entreprise, Gestion, vol. 21, no. 3, p.61-66.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années **que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise** (Brun, 2008)<sup>41</sup> : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de « Performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel. On choisira donc de parler de « performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci (Sutter, 2011). C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que le bon fonctionnement de l'entreprise est dû aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise. Comme le mentionne l'ANACT dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail (2012), la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.

Le tableau 4 regroupe quelques définitions qui permettent de bien cerner le sens de la performance sociale.

---

<sup>41</sup> Jean-Pierre Brun, La reconnaissance au travail Dans Les Grands Dossiers des Sciences Humaines 2008/9 (N°12), page 266

**Tableau n°4 :** Définitions de la performance sociale.

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Morin, Savoie, Beaudin (1994)	« Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main- d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation ».
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	« La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs Poursuivis ».
Huselid, Becker et Beatty (2005)	« Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés ».
Louart (2006)	« Est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés ».
Godard (2004)	« Est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés ».
Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993)	« Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants ».
Bourguignon (1996)	« Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc. »

Source : réalisé par nos soins.

## **2. Les objectifs de la performance sociale :**

La performance sociale recouvre plusieurs objectifs :

- améliorer la réputation de l'entreprise, en ce faisant améliorer sa visibilité, sa publicité, et sa communication externe ;
- améliorer les performances financières de l'entreprise, en améliorant le rendement des actifs ;
- améliorer les compétences internes et l'organisation du travail.

Il appartient à l'entreprise de procéder à une réflexion sur les objectifs prioritaires qu'elle souhaite atteindre en définissant les axes principaux de recours.

Ainsi, la priorité peut être donnée au dialogue social, à la recherche d'amélioration, à combler les attentes de collaborateurs, etc.

## **3. Les enjeux de la performance sociale :**

Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et, par conséquent, sur leur contribution au profit de l'entreprise : envie d'aller travailler, de faire le maximum, désir de rester dans l'entreprise.

En revanche, de mauvaises conditions de travail engendrent un désintérêt, voire une dépression, un absentéisme, ou l'envie de quitter l'entreprise.

**SECTION 02 : Les indicateurs de mesure de la performance sociale**

De bonnes conditions de travail permettent aux salariés d'être efficaces ce qui permet une hausse de la productivité du travail. La productivité du travail est le rapport entre la richesse créée et le nombre d'heures travaillées, ainsi l'objet de cette section est de mettre l'accent sur les indicateurs de la performance sociale au sein des entreprises.

**I. La mesure de la performance sociale**

Pour bien mesurer la performance sociale d'une organisation, il faut avoir à l'esprit les notions d'efficacité et d'efficience.

**L'efficacité** concerne le degré d'atteinte des objectifs. Les objectifs ont-ils été atteints ? Oui, ou non.

**L'efficience** fait la ration entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

**1. L'efficacité sociale**

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques, il peut s'agir, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

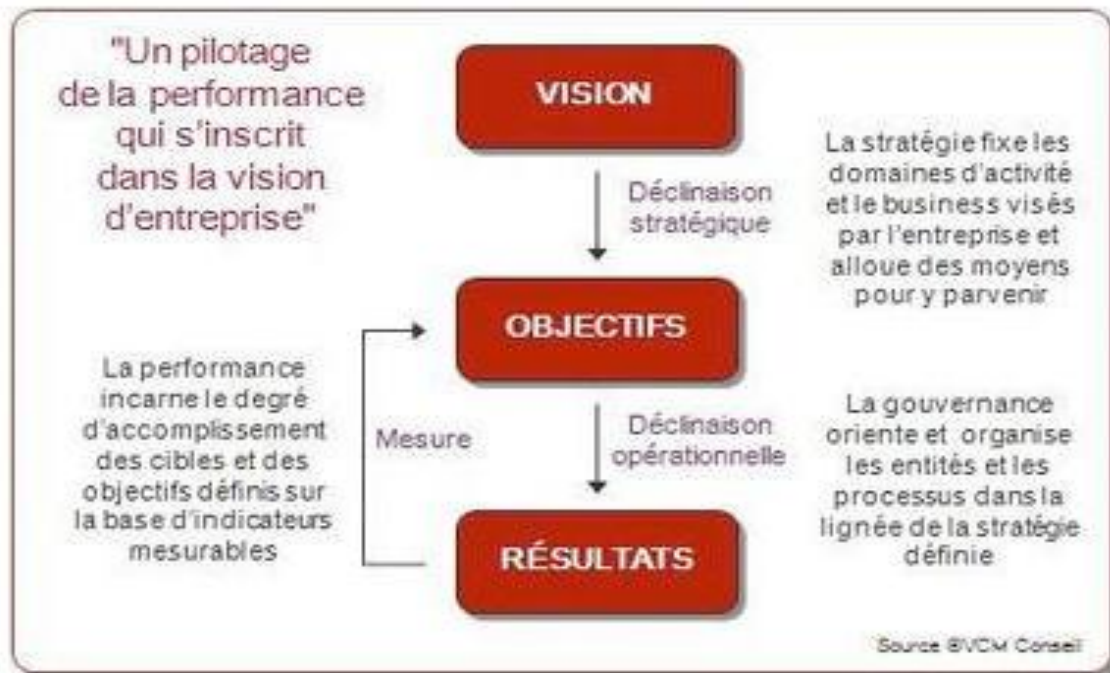
De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles, administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.

**2. Efficacité commerciale**

Comme on parle d'efficience dans d'autres domaines, tels que la consommation de carburant et d'énergie en automobile, il faut parler d'efficience en entreprise, dès que l'on s'intéresse aux résultats obtenus. Un résultat seul ne suffit pas, ce sont les moyens mis en œuvre et leurs impacts qui permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble.

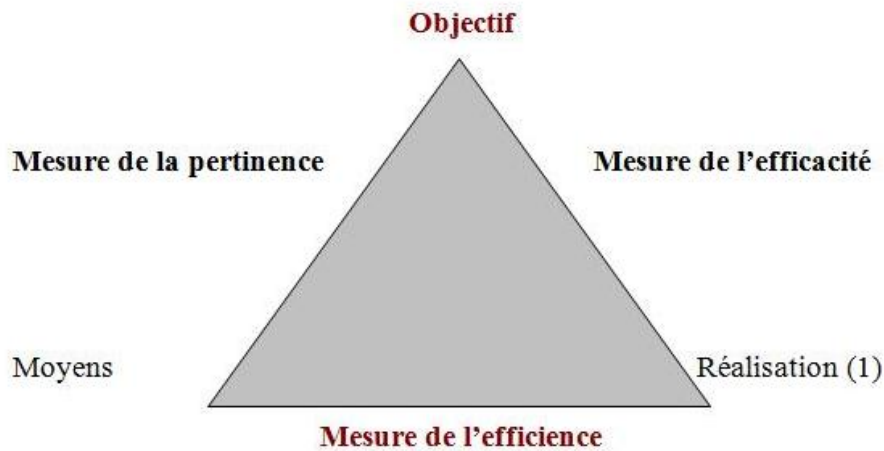
La productivité, notion que l'on retrouve souvent dans les médias comme concept pour mesurer le travail, servira de base. C'est un indicateur d'efficience synthétique et pertinent. Sur le schéma ci-dessous, on voit que le résultat à attendre (réalisation) doit s'évaluer selon les moyens mis en œuvre mais aussi la cohérence avec les objectifs initiaux. Décrocher une commande (résultat) peut se faire avec une utilisation optimale de moyens, mais ne pas être en cohérence avec la vision de l'entreprise

**Figure n° 13 :** Mesure de la performance Globale de l'entreprise.



Source : @VCM

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes de l'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

**Figure n°14 :** le contrôle de la performance.

Source : <https://www.maxicours.com/se/fiche/1/8/427981.html>

Se pose alors le problème de la mesure de l'efficacité à ce niveau global, puisqu'il n'existe évidemment pas d'indicateur unique en matière. L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre en œuvre ou être médiatisée par certains nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social : indicateurs de tension sociale, turn-over, évolution de la qualité.....

### 3. Efficacité sociale et critères d'évaluation

Pour connaître la situation des salariés, et évaluer votre performance sur le plan social et humain, voici quelques indicateurs que chaque entreprise doit connaître.

- **Le pourcentage de salariés qui n'ont pas reçu de formation dans les trois(3) dernières années.**

La formation se présente toujours comme le meilleur moyen pour développer les compétences des travailleurs. Le modèle considère la formation comme déterminant de l'apprentissage des travailleurs du savoir.

Au sein des entreprises du savoir, les actions de formation sont très intenses. Elles visent à préparer les travailleurs aux évolutions technologiques et les familiariser avec les nouveaux outils et méthodes du travail. Elles les invitent à apprendre et à désapprendre continuellement. La capacité d'apprentissage englobe aussi la capacité du travailleur du

savoir à former ses partenaires et à leur transmettre les nouvelles opportunités offertes dans leurs domaines de compétence

- **Quel est la qualité du recrutement ? (nombre de CV examinés / nombre de CV reçus).**

Le recrutement influence significativement l'accès ; mais, il n'a aucune influence sur la capacité d'échange et de partage des connaissances. Ceci montre que recruter des travailleurs hautement qualifiés ne garantit pas, nécessairement, à l'entreprise l'efficacité d'échange et de partage des connaissances. Ce processus complexe nécessite une structure organisationnelle transversale et une culture appropriée.

La culture s'inscrit ici dans une logique fonctionnaliste et représente un outil de gestion qui permet aux managers de montrer aux travailleurs du savoir que le travail intellectuel est, par essence, un travail d'échange et d'apprentissage. Les travailleurs nouvellement recrutés doivent adhérer à cette culture afin de garantir l'efficacité du processus d'échange et de combinaison des savoirs. A ce propos, nous pouvons dire que le recrutement favorise les travailleurs « à esprit ouvert », ayant une volonté de partage et d'échange de leur savoir et savoir-faire. Ces travailleurs constituent pour l'entreprise une source d'avantage compétitif.

- **Quelle est la durée moyenne d'un processus de recrutement ?**
- **Quel est le taux de départ ? L'année moyenne de départ (avant n années de présence).**

Le taux de départ mesure la part, dans chaque catégorie de population, des individus qui ont effectué au moins un séjour d'un type considéré.

Pour le mesurer on doit déterminer le nombre moyen de personnes employées par l'entreprise au cours d'une année. Dans la plupart des cas il n'y a pas réellement de différence entre le fait d'utiliser une moyenne « classique » et le fait d'utiliser une moyenne « pondérée ».

Une moyenne « classique » correspond simplement à la moyenne du nombre d'employés sur une année. [Prenez le nombre d'employés travaillant pour l'entreprise au début de l'année, ajoutez-y le nombre d'employés travaillant pour l'entreprise en fin d'année et divisez le tout par deux].

Par opposition à une moyenne « classique », une moyenne pondérée prend en compte la durée durant laquelle une entreprise employait un nombre donné de personnels.

Déterminer ensuite le nombre moyen d'employés ayant quitté l'entreprise au cours d'une année. Ce nombre peut être une estimation (un chiffre donné « à la louche ») ou un nombre exact si vous décidez d'utiliser les dossiers de l'entreprise. On préfère toujours cependant la valeur la plus précise possible. Par exemple, on préférera utiliser 938 (valeur exacte) que 900 (valeur estimée).

Enfin déterminer le taux de départs volontaires. Ce taux correspond simplement à un ratio entre le nombre moyen d'employés ayant quitté l'entreprise au cours d'une année et le nombre moyen d'employés de l'entreprise au cours d'une année.

- **Quel est le pourcentage d'intérimaires ? de CDD ? de CDI ?**

Un contrat de travail à durée déterminée (CDD) est un contrat de travail pour lequel un employeur recrute un salarié pendant une durée déterminée, précisée dans le contrat. L'objectif d'un CDD est de pourvoir à une tâche temporaire.

Le contrat de travail à durée déterminée est en principe exclu pour tout emploi durable lié à l'activité permanente de l'entreprise. Ce type de contrat de travail n'est autorisé que dans certains cas précis :

- Exécution d'une tâche précise et temporaire au sein de l'entreprise.
- Embauche dans le cadre de contrats aidés par l'Etat en faveur de certaines catégories de salariés.
- Embauche avec complément de formation professionnelle pour les candidats à un établissement d'enseignement ou pour les élèves effectuant un stage d'application. La durée du CDD est limitée à 24 mois.
- Embauche pour la réalisation d'un objet défini

Un contrat de travail à durée indéterminée est un contrat de travail conclu entre un salarié et un employeur, sans limitation de durée. Ainsi, un salarié embauché en CDI pourra garder son emploi aussi longtemps qu'il le veut, à moins qu'il ne choisisse de démissionner, d'abandonner son poste, qu'il ne se fasse licencier par son employeur, ou qu'il décide d'un commun accord avec celui-ci de se séparer par rupture conventionnelle.

Contrairement au CDD, le CDI peut ne pas faire l'objet d'un contrat écrit. Il peut donc être conclu oralement.

Toutefois, la signature d'un contrat écrit est obligatoire lorsque le CDI est à temps partiel ou lorsque la convention collective applicable au contrat exige la rédaction d'un écrit.

En l'absence d'écrit, l'existence d'un CDI est établie dès lors que les conditions suivantes sont réunies :

- ✓ il existe un lien de subordination entre le salarié et l'employeur ;
- ✓ une prestation de travail est exécutée par le salarié ;
- ✓ le salarié obtient une rémunération en contrepartie de cette prestation.

- **Respectez-vous les normes en termes d'emploi handicapé ?**
- **L'efficacité sociale ou socio-économique :**

L'efficacité sociale c'est de générer un mieux-être individuel et collectif

- **Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficacité est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.**

## **II. La mesure de la performance sur le plan social et humain**

S'interroger sur la mesure de la performance RH c'est mettre en place un système de pilotage pour la fonction ressources humaines intégrant des objectifs de performance sur chacun des objectifs et revient à identifier et sélectionner un ensemble limité d'indicateurs permettant de couvrir les principaux processus de la fonction RH y concourant.

Il est important alors de disposer d'un lecteur de cette performance au travers de différents prismes :

- Les processus : avec des indicateurs qui permettent la mesure du niveau d'avancement des principaux processus de fonctionnement de la DRH et l'interaction avec les différentes parties prenantes ;
- Les ressources incorporées : avec des indicateurs permettant d'évaluer quelles sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise, par exemple pour organiser et gérer la formation des collaborateurs quelle qu'elle soit, nous pensons alors prioritairement aux dépenses en formation et d'éventuels, moyens matériels alloués à la formation.
- Les réalisations ou résultats : avec les indicateurs qui permettent de mesurer tout ce qui est réalisé ou obtenu en contrepartie des moyens engagés dans notre exemple, cela se

traduit généralement en nombre totale de collaborateurs formés et nombre totale d'heures de formation dispensées.

- L'impact : avec des indicateurs permettant de mesurer les conséquences des actions au-delà de leurs effets directs. Ils se mesurent en liens avec les objectifs stratégiques ou des objectifs de développement.
- L'efficacité : ces indicateurs permettent de mesurer la qualité des services rendus, dans notre exemple, d'analyser si les moyens alloués à la formation sont bien utilisés, si les formateurs et/ou les consultants sont de qualité, si les procédures de gestion de la formation sont respectées.
- L'efficience : pouvant être déterminé en rapprochant ressources incorporées et efficacité.
- La satisfaction : ces derniers indicateurs sont difficiles à obtenir avec le SIRH conventionnel, ils reposent essentiellement sur un ensemble d'aspects qualitatifs de la qualité des services rendus. Ils doivent intégrer le ressenti des utilisateurs (ou clients internes) du fonctionnement des processus évalués.

### **III. Les indicateurs de la performance sociale**

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel aux indicateurs suivants :

- Pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de pyramide des âges) ;
- Nombre de CDD, de CDI, de CTT ;
- Le niveau de satisfaction des salariés dans l'entreprise ;
- Nombre de recrutement par an, durée du processus de recrutement ;
- Le taux d'absentéisme ;
- Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- Qualité des relations sociales entre les employés ;
- Taux de démission annuel, taux d'absentéisme ;
- Budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié ;
- Rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens de la satisfaction) ;
- Qualité du climat social dans l'entreprise.

➤ **Les sources d'information**

Les sources d'information sont variées :

- Données issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise : indicateurs quantitatifs ;
- Enquête auprès du personnel : indicateurs qualitatifs ;
- Audit social interne ou externe (confié à un cabinet extérieur) : indicateurs qualitatifs.

➤ **Modèle d'analyse de la fonction du personnel**

La fonction personnel comme toutes les fonctions de l'entreprise, peut-être d'écrire en termes de processus d'Operations, ou de flux de travail, susceptibles d'être analysés à l'aide d'un modèle systémique<sup>42</sup>

Ce modèle comprend trois éléments dont les deux premiers (ressources et activités) entraînent nécessairement des coûts, mais génèrent des résultats qui eux, sont, ou peuvent être, source de gains et constituent le troisième élément qui sera évalué. Alors que les coûts sont limités, les revenus ne le sont pas : ainsi, l'accent peut-il être mis sur la contribution à l'efficacité.

Le premier élément concerne les ressources représentées par le personnel employé (en termes de qualification, mais aussi de motivation) dans le service du personnel, ainsi que par les locaux, matériels, budgets, qui y sont affectés. Elles devraient aussi comprendre le temps consacré à la gestion des ressources humaines par la hiérarchie.

Le deuxième élément, regroupe toutes les sous fonctions de personnel : recrutement, salaires, formation, etc. chaque sous fonction peut, à son tour, être décomposée en trois éléments : ressources, activités, résultats.

La « fonction personnel » apparaît uniquement comme un centre de coûts, si on ne prend en compte que les deux premiers éléments du modèle ; mais, en considérant les résultats, il apparaît qu'elle génère des revenus et contribue ainsi à l'efficacité de l'entreprise.

Les résultats seront évalués à l'aide d'indicateurs grâce auxquels pourront être calculées les productions réalisées dans chaque fonction.

---

<sup>42</sup> Firtz ENZ, « Measuring Human Resources Effectiveness » Personnel Administrator, vol. 25, n°7, juillet 1980, p. 33-36.

**IV. Les types d'efficience**

Les indicateurs évaluent seulement la production quantitative, mais ne permettent pas de porter un jugement sur la qualité des services rendus. Ainsi, le nombre d'embauchés et de candidat renseigne sur l'activité de recruteurs, mais ne donne aucune information.

Il est donc nécessaire d'apprécier la performance ou la contribution des ressources humaines, non pas seulement en termes de production, mais en recourant aux notions d'efficacités et d'efficience. Trois types d'efficience prouvent être distingués : économique, technique et sociale.<sup>43</sup>

- L'efficience économique est définie par la comparaison des dépenses aux résultats qui en découlent les critères de mesure les plus utilisés sont les couts comparé aux résultats, soit globaux, soit calculé par unités. Ainsi, en manière de formation, sont évaluées les dépenses de formation par stage.
- L'efficience technique concerne la capacité de produire les services en quantité et en qualité acceptable, dans le temps requis. Ce type d'efficience recouvre la qualité et rapidité de service rendu, découlent de caractère appropriées des procédures utilisés ainsi, seront retenus entre autre critères de mesure pour le recrutement comme le temps mis à pouvoir un poste.
- L'efficience sociale recouvre les attitudes de personnel envers l'entreprise et son travail, ainsi que les satisfactions qu'ils ont retiré en échange de ces efforts. Et les mesurer par des indicateurs quantitatifs, comme l'absentéisme, le turn-over..., et qualitatifs obtenus par des enquêtes d'attitudes sous forme perception.

Les trois types d'efficience sont les éléments constitutifs de l'efficacité, même si chaque élément peut avoir un impact différent des autres. L'accroissement de l'efficience technique ne va pas forcément de pair avec celui de l'efficience économique : la plus grande qualité des services rendus peut être due.

---

<sup>43</sup> P. candau : « L'évolution de L'efficacité Organisationnelle ». Revue Français de l'Audit Interne, n°69. Mars-Avril 1984, P. 415.

L'efficacité est celle définie par la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, ou encours à gérer ses problèmes interne, à exploiter les opportunités et à parer les menaces externes, pour parvenir à la rentabilité.

La contribution finale de la fonction personnelle à l'efficacité se fera sous la forme d'une évaluation performance sociale.

## **V. Les critères d'évaluation de la performance sociale**

Cette performance peut être évaluée en fonction de plusieurs critères et va suivre un processus évolutif.

Il faut d'abord :

- ❖ fixer les points sur lesquels on souhaite évaluer la performance sociale ;
- ❖ déterminer les personnes concernées par ce dispositif ;
- ❖ fixer des indicateurs permettant d'évaluer les personnes concernées par ce dispositif ;
- ❖ fixer les modalités de cette évaluation.

Les outils d'évaluation de la performance sociale se matérialisent par :

- ❖ l'évaluation du taux de départ dans l'entreprise, de l'absentéisme ;
- ❖ la détermination des pourcentages de salariés intérimaires et salariés en contrat à durée déterminée ;
- ❖ et plus généralement : la réalisation d'un audit social, d'un outil d'évaluation, la gestion du risque social et environnemental, etc.

## **VI. Audit social et performance social**

L'audit social s'appuie sur la notion de performance sociale. Cette dernière est étroitement liée aux interactions du binôme entreprise/société. En Effet, l'entreprise agit dans un environnement social, politique et écologique. En ce sens, elle se doit d'assumer des responsabilités légales et économiques mais aussi des responsabilités sociales. On Peut Définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale (RSE) des entreprises. La performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

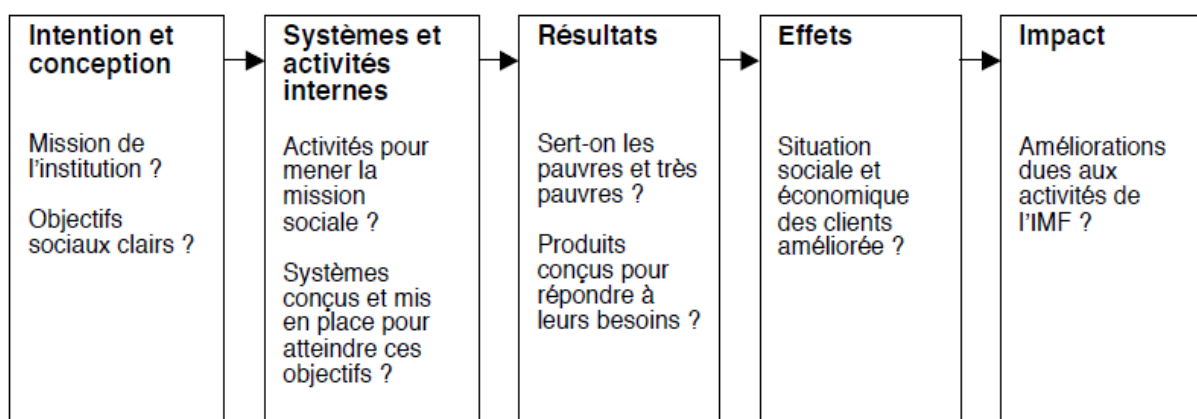
Dans son excellent livre intitulé [Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision], Bernard Matoury détaille 4 questions que les organisations doivent de poser avant de passer

- La Performance est-elle héritée ou intrinsèque ? (Faut-il tenir compte des conditions favorables ou défavorables de l’environnement de l’entreprise sur le développement de sa performance intrinsèque)
- Quelle performance mesurer ? Homme, Groupe, Sous unité ? (Il existe Plusieurs Niveaux D’appréciation de la performance, donc plusieurs types d’évaluations à mettre en place)
- Performance immédiate et long terme ? (Quelle période de temps est prise pour évaluer la performance ? La base annuelle doit être ajustée, plus ou moins, en fonction du domaine à évaluer)
- Performance apparente ou réelle ? (Se fier à mesurer le travail est vain, car la performance passe par d’autres indicateurs, comme l’ajout de compétences externes les investissements matériels ou financiers) de mesurer leur performance sociale.

**VII. Les outils de mesure la performance sociale :**

Pour cela, il faut considérer l’ensemble du processus et des dimensions de la performance sociale, comme le montre le schéma ci-dessous<sup>44</sup>.

**Figure n° 15 :**les outils de la performance sociale



Source: Social Performance Task Force (SPTF)-(CGAP)

<sup>44</sup>Source : SPTF-CGAP

Au début de l'année 2014, la SPTF a présenté un ensemble de standards de la gestion de la performance sociale qui comprend 6 dimensions et qui intègre les principes de protection des clients établis par la « *Smart Campaign*<sup>45</sup> » lancée suite à des crises de surendettement en Bosnie et au Maroc ou encore au « scandale » autour de l'IMF mexicaine Compartamos (entrée en bourse d'une entité construite sur des donations et pratique de taux d'intérêts prohibitifs)

**Tableau n°5** : les sept principes de protection des clients.

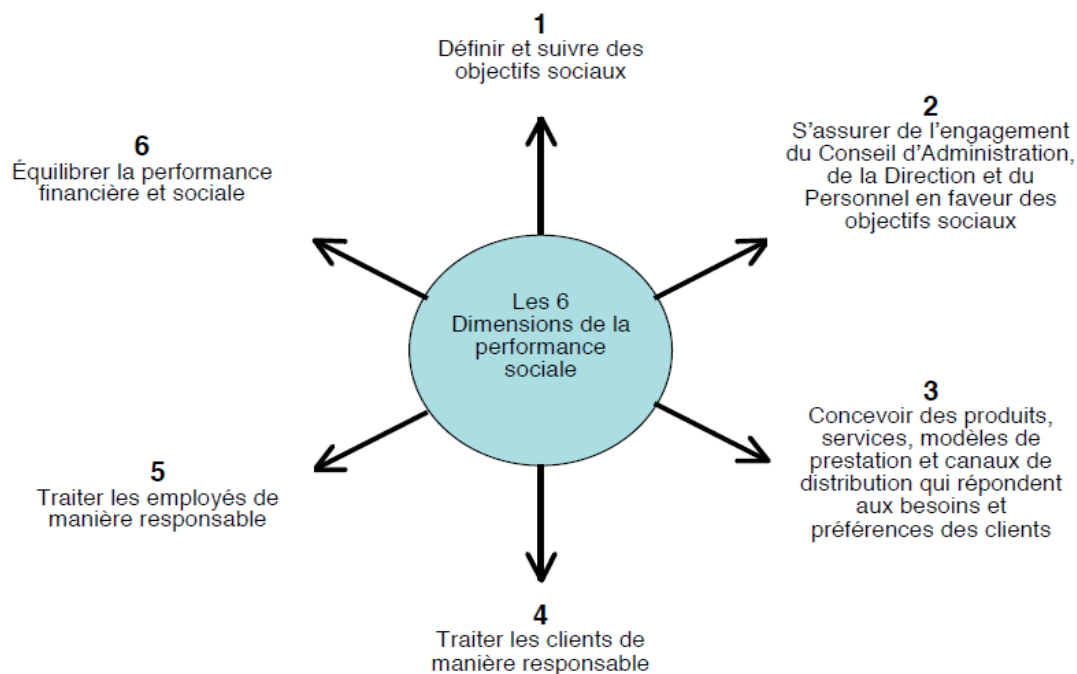
La prévention du surendettement
La tarification responsable
La transparence
Le développement de produits et de modes de distribution appropriés
Le traitement respectueux et équitable des clients
L'existence d'un mécanisme de résolution de plaintes
La confidentialité des données des clients

Source : réalisé par nos soins

Le schéma suivant présente les 6 dimensions de la performance sociale (SPTF, 2014).

La dernière dimension met bien en évidence le souci de ne pas opposer performance financière et performance sociale. On parle dès lors d'un double objectif de résultats. En effet, la bonne performance financière ne garantit pas nécessairement la satisfaction des clients. A l'inverse, une bonne performance sociale peut contribuer à améliorer la performance financière des IMF.

<sup>45</sup><http://www.smartcampaign.org/au-sujet-de-la-campagne/la-smart-microfinance-et-les-principes-de-protection-des-clients>

**Figure n°16 :** Quels outils pour mesurer la performance sociale ?

Source : Gestion des ressources humaines – 7e édition – Pilotage social et performances p. 185

Si l'on se réfère au schéma décrivant les différentes étapes du processus de performance sociale, des outils spécifiques ont été développés. Ils sont plus ou moins lourds à gérer en fonction des ambitions que l'on se donne.

**1. Audit social :** CERISE<sup>46</sup> a mis au point un outil de mesure de performance sociale (SPI<sup>47</sup>) qui examine essentiellement les intentions et les systèmes internes des IMF (International Myeloma Foundation).

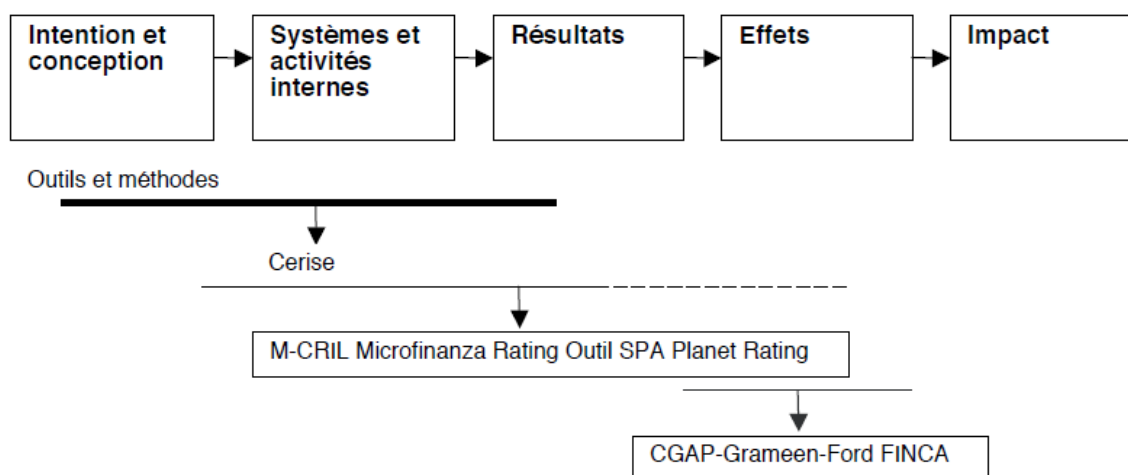
La dernière génération de cet outil (SPI4) prend en compte les 6 dimensions de performance sociale définies par la SPTF. C'est un outil relativement léger et facile à utiliser. Il peut être administré par l'IMF elle-même ou avec un accompagnement externe (2 à 5 jours). Plus de 500 IMF ont utilisé l'outil SPI depuis sa création.

<sup>46</sup> <http://www.cerise-microfinance.org/>

<sup>47</sup> Social Performance Indicators

2. **Notation sociale (rating social)** : il s'agit dans ce cas d'un regard externe et indépendant qui permet de fournir un score qui est comparé à celui d'autres institutions. La plupart des organismes de notation financière présents sur le marché ont ainsi développé une branche sociale de leurs ratings. Dans ce cas, le regard se porte également vers les résultats.

**Figure n°17** : outils d'évaluation de la performance sociale.



Source : CGAP ; Focus Note n°41, Mai 2007.

3. **Mesure de la pauvreté** : un troisième type d'outil s'efforce de connaître le niveau économique des clients et d'en suivre l'évolution, sans nécessairement en chercher la cause (travail sur les résultats et sur les effets). L'un des plus connus est le PPI (*Progress out of Poverty Index*) développé par la fondation GRAMEEN avec le soutien du CGAP et de la Fondation Ford.

**SECTION 03 : L'apport des pratiques de la GRH et la performance sociale**

Plusieurs approches théoriques ont été développées concernant la relation qui existe entre la GRH et la performance de l'entreprise. Ces derniers concluent à un impact positif des pratiques GRH sur les résultats de l'entreprise. Toutefois leurs paradigmes et leurs hypothèses ne convergent pas toujours.

**I. Les pratiques de gestion ressources humaines**

Nous aborderons les aspects relatifs à l'acquisition, à la conservation, et au développement des ressources humaines.

**1. L'acquisition des ressources humaines**

L'acquisition des ressources humaines passe par l'analyse des emplois et le processus de recrutement.

**1.1) L'analyse des emplois**

Selon Anderson A.H. (1999), l'analyse des emplois consiste à réunir, classer et examiner les données relatives à ce que font les personnes affectées à des postes déterminés. Elle sert non seulement à la description des postes pour le recrutement mais aussi à établir la qualification du travail, c'est-à-dire à déterminer « la valeur » de chaque poste.

**1.2) Le recrutement**

C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatales à l'entreprise.

C'est fort de cela que Martory et Crozet (1984)<sup>48</sup>, affirment que « la démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité ».

Le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer des nouvelles unités de main-d'œuvre. Elle doit donc nécessairement suivre un certain nombre d'étapes en vue d'être efficace.

---

<sup>48</sup>Martory B et Crozet D (1984),/ Gestion des Ressources Humaines, Paris, Nathan, Paris,1984, pp.255

A cet effet Martory et Crozet considèrent que « une bonne étape de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de 8 étapes à savoir :

- La définition du poste ;
- La définition du profil du candidat ;
- L'identification des sources de recrutement ;
- La mise en place des moyens de recrutement ;
- La campagne de recrutement ;
- La sélection des candidats ;
- La décision d'embauche ;
- L'intégration du nouvel arrivant

### **1.3) La motivation**

Le seul fait de donner des objectifs et des informations aux acteurs des organisations ne suffit pas pour qu'ils agissent dans le sens des objectifs de l'organisation, il faut aussi les stimuler, les impliquer.

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

Selon Maslow<sup>49</sup> et Alderfer<sup>50</sup> (1972), l'individu est motivé par les besoins qu'il cherche à satisfaire. Pour le premier, les besoins sont hiérarchisés et l'individu cherchera à satisfaire les besoins de bas niveau avant ceux des niveaux supérieurs. Cet auteur (Maslow) a construit une pyramide des besoins où on a, de la base au sommet, les besoins de physiologie, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi.

Alderfer distingue les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel. L'analyse de cet auteur enrichit la pensée de Maslow sur deux points essentiels. D'un côté, Alderfer observe qu'il n'y a de priorité entre les besoins et que contrairement au point de vue précédent, l'individu peut chercher à satisfaire premièrement les besoins de niveau supérieur sans passer obligatoirement par le besoin de base. De l'autre côté

---

<sup>49</sup>Alderfer C., *Existence, relatedness and growth, human needs in organizational settings*, New York, Free Press, 1972.P.92

<sup>50</sup>Maslow A. H., *Vers une psychologie de l'Être (Toward a psychology of being)*, Paris, Fayard, 1972 (1968).P.321

un individu qui ne peut satisfaire ses besoins de développement, sera frustré et reviendra se focaliser sur les besoins d'existence.

La connaissance de ces mécanismes de fonctionnement de la motivation permet de prendre des décisions plus efficaces. Il est donc indispensable d'identifier des facteurs qui suscitent le maximum d'effort chez les employés.

#### **1.4) La rémunération**

Selon Henri M. Boislandelle (1988)<sup>51</sup>, la rémunération est « l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise ».

Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou une rémunération. Cette dernière est la somme d'argent reçu pour le travail ou le service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. Elle est cependant un élément qui semble contradictoire dans l'entreprise en ce sens que la rémunération représente des coûts pour l'entrepreneur.

Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération : le salaire de base, les primes et les avantages sociaux. Ainsi, une bonne politique de rémunération doit prendre en compte ces facteurs en vue de motiver et de conserver le personnel de toute entreprise.

#### **1.5) La gestion de carrières**

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectations à des postes de travail. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique.

La gestion des carrières est un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est dans cette problématique que se situent les systèmes d'évaluation censés orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi.

---

<sup>51</sup>Henri M. Boislandelle (1988), Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, Concepte et Outils, Economica, Paris

**1.6) L'évaluation du personnel**

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. Elle implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi. C'est pourquoi Pierre Lemaître (2002) souligne que : « l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable de l'appréciation des moyens humains qui lui sont confiés ». A travers l'appréciation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiée à chaque responsable qui est appréhendé.

- Le développement des ressources humaines

Cet aspect touche à la formation des ressources humaines et à la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

**1.7) La formation**

La formation est un élément moteur et capital de la GRH qui sert de catalyseur au développement humain de l'entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et la satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

Par ailleurs, la formation permet de maintenir la compétence et l'efficacité de RH par l'adéquation emploi / poste.

Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise.

**1.8) La communication et l'information**

La communication dans l'entreprise est d'autant plus vitale que l'information est reconnue comme matière première de la décision ; elle est utile à différents niveaux :

- entre les hommes, elle contribue à une meilleure intégration des individus dans l'organisation.
- entre les services, elle permet la division et la coordination des tâches. Elle facilite la réalisation des missions de direction en éclairant la prise de décisions et en assurant l'adhésion des salariés concernés ;
- entre la firme et son environnement, elle facilite l'intégration de l'unité dans son milieu.

Une pratique de communication au sein d'une entreprise consiste avant tout dans la mise en place d'une pratique de la circulation des informations. Informer c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès. La surabondance étouffe l'information et n'est nullement incompatible avec des zones de sous-information. A l'inverse, la pénurie d'information pénalise gravement le fonctionnement de toute l'organisation. C'est donc entre ces deux extrêmes que doit se situer la pratique d'information de l'entreprise.

## **II. La GRH comme source de performance**

Selon le Petit ROBERT, en tant que résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle se réfère à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. GUERFEL-HENDA, (juin 2005)<sup>52</sup> s'intéressant à la GRH comme source de performance, conçoit la performance organisationnelle comme un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, internes et externes. Deux approches sont couramment évoquées dans la littérature apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle : l'approche économique selon laquelle les facteurs explicatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant due à des facteurs externes à l'entreprise, et l'approche organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

Louan et Wils (2001)<sup>53</sup>, les ressources humaines produisent de la valeur « naturelle » grâce aux qualités intrinsèques que possède chaque individu quand il arrive au travail, elles produisent également de la valeur « indirecte » grâce à la mise en place d'une politique de GRH qui aide l'entreprise à obtenir un avantage compétitif RH et lui permet de distancer les concurrents et de réaliser une performance organisationnelle supérieure. Pour eux, les pratiques de GRH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une

---

<sup>52</sup>GUERFEL-HENDA, (juin 2005), «La Responsabilité Social de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », 16ème congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15&16, septembre P.298

<sup>53</sup>Jean-Yves Le Louarn, Thierry Wils « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Entreprise & carrières, Éd. Liaisons, 2001, p.152.

meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les ressources humaines et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action.

Ces pratiques de GRH exercent une influence sur les compétences des employés à travers l'acquisition et le développement du capital humain de l'entreprise. En proposant des expériences formelles et informelles d'apprentissage, que ce soit des formations de base ou de management, la firme peut influencer le développement de ses employés. Les exemples d'efforts pour motiver ou influencer les comportements comprennent les primes sur performance, individuelles ou collectives, l'utilisation de systèmes de promotion interne fondés sur le mérite, ou d'autres formes incitatives liées aux résultats boursiers. Par ailleurs, Bailey (1993) stipule que les RH sont fréquemment « sous utilisées » parce que les personnes ne travaillent pas au maximum de leurs capacités. Or la stratégie organisationnelle pour provoquer un effort supplémentaire de la part des employés est susceptible de générer des gains supérieurs aux coûts engendrés. De ce fait, les pratiques salariales peuvent contribuer à cet effort en influençant la motivation, les compétences des employés et la structure qui peut leur fournir la capacité de contrôle de leurs rôles. Cependant, la contribution organisationnelle à la motivation et à la performance est limitée si les emplois sont structurés, de telle sorte que les personnes sont présumées connaître leur emploi mieux que quiconque et qu'elles n'ont pas les capacités et les compétences pour évoluer dans de nouvelles voies.

L'approche des ressources based suggère clairement que l'attitude d'un employé peut avoir des implications importantes sur la performance globale de l'entreprise. Et les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent affecter la performance individuelle des salariés à travers les influences sur ses compétences, sa motivation et les structures organisationnelles mises en place pour améliorer les conditions de l'emploi. Si on en croit cette approche, on peut s'attendre, dans un premier temps, à ce que les pratiques de gestion de ressources humaines incitatives (soit globalement au niveau de l'entreprise, soit au niveau individuel) aillent conduire directement à l'amélioration de résultats comme la productivité, le chiffre d'affaires, ou d'autres variables sur lesquelles les employés peuvent exercer un contrôle direct. Dans un second

temps, si les retours sur investissement sont plus élevés que les coûts dans les entreprises ayant mis en place de telles pratiques, on peut s'attendre à ce que le turnover des employés soit plus faible et la productivité meilleure, ce qui influencera également les indicateurs de performance financière.

### **III. Les relations entre les pratiques de la GRH et la performance sociale :**

Beaucoup de chercheurs en sciences de gestion ont présenté les ressources humaines de l'entreprise comme une source d'avantage compétitif durable à celle-ci et la gestion de ce capital humain est considérée comme le déterminant le plus important de performance.

La réflexion sur les sources de la performance de l'entreprise affirme que le capital social humain et la manière de diriger sont en relation étroite avec la réussite de l'entreprise.

Or, quand à l'explication des sources de performance sociale, deux approches sont couramment évoquées : l'approche économique et organisationnelle.

**3.1. L'approche économique :** selon cette approche, ce sont surtout les facteurs externes qui contribuent à la performance de l'organisation, alors que les facteurs internes n'ont qu'une contribution marginale.

**3.2. L'approche organisationnelle :** selon cette approche la performance de l'entreprise dépend d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels.

Quant à l'explication de la relation entre les pratiques RH et la performance sociale, deux approches sont évoqués : l'approche « universaliste » des RH et l'approche de « contingence ».

**3.3. L'approche universaliste** des RH ne reconnaît qu'une seule véritable hypothèse. Selon cette dernière, il existe des pratiques de GRH qui indépendamment de contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Parmi les pratiques RH les plus souvent citées pour leurs caractères statiques notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emplette ;

**3.4. L'approche de contingence** postule que l'impact des pratiques RH sur la performance sociale dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Dans la même logique, nous pouvons affirmer que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec leurs stratégies. Cette relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonne performance lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leurs personnels.

Et pour que les entreprises passent absolument par une gestion efficace et efficiente de leurs moyens financiers. Elles doivent avoir une meilleure prise en compte des Ressources Humaines. Et cela pour valoriser leur potentiel humain afin d'accroître leur performance.

### 1- **Recrutement**

L'efficacité du système de gestion au sein d'une entreprise est liée à la compétence du personnel affecté aux différents postes .Il est donc nécessaire de recruter selon des critères bien définis. Les dirigeants devraient :

- Respecter rigoureusement les différentes étapes de recrutement;
- Solliciter l'appui des spécialistes ou des « chasseurs de tête » pour le recrutement des employés à des postes de haute responsabilité;
- Eviter de recruter des parents ou proches sinon dans le cas contraire, étudier leur moralité de façon rigoureuse avant de les engager.

### 2- **Formation**

La formation accroît les capacités individuelles et favorise l'épanouissement du personnel. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise. A cet effet, les dirigeants devraient :

- Se rapprocher des structures d'encadrement et d'appui pour recevoir

une formation plus approfondie en gestion d'entreprise en vue d'introduire des stratégies d'amélioration dans la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, financière et commerciale de la société pour accroître sa performance ;

- Organiser des ateliers ou des séminaires de formation ou de recyclage après avoir identifié les besoins de formation en vue du perfectionnement du personnel de l'entreprise;
- Inciter les travailleurs à améliorer leur formation par l'auto perfectionnement pour que la formation reçue ait l'effet voulu sur les performances individuelles et collectives;
- Intégrer le plan de formation pour l'élargir à tous les agents dans la gestion d'entreprise au risque de priver le travailleur des nouvelles technologies liées à son métier.

### 3- **Rémunération**

Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs fixés par l'organisation. Les promoteurs devraient:

- Respecter l'échéance de rémunération convenue suivant un contrat de travail dûment signé avec l'employé. Cette rémunération doit être proportionnelle aux tâches accomplies par ce dernier selon la législation en vigueur au Bénin;
- Rendre le travail plus intéressant et plus satisfaisant en motivant le personnel par des systèmes d'incitation qui visent à influencer sur le comportement des employés;
- Eviter les différences de rémunération qui n'incitent pas le personnel à se perfectionner afin de pouvoir postuler à des postes comportant plus de responsabilités et offrant plus de satisfactions;
- Octroyer des primes de motivation et autres récompenses aux individus ou aux groupes qui se sont montrés les plus performants.

**4- Evaluation du rendement**

L'évaluation du rendement permet de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi. A ce titre, les dirigeants devraient :

- Evaluer le personnel lorsque les objectifs fixés ne sont pas atteints mais aussi le faire de façon régulière en vue de déceler les besoins en formation;
- Utiliser des critères d'évaluation bien définis dans l'appréciation du rendement du personnel.

**5- Planification des carrières**

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste. La planification des carrières est donc un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est pourquoi les promoteurs dirigeants des PME devraient:

- Etablir un plan de carrière bien détaillé pour chaque salarié et adopter une politique globale bien définie qui indique clairement aux travailleurs ce qu'ils peuvent espérer en améliorant leur formation et en devenant plus performant;
- Bien préparer leurs successions ou leurs départs aux fins de ne pas se placer avec leur entreprise dans une position de vulnérabilité.

**6- Diffusion de l'information**

Informer, c'est faire savoir, aider à comprendre, trouver un juste équilibre entre le manque et l'excès d'information. A cet effet, les dirigeants des PME devraient :

- Créer au sein leur entreprise une structure de communication pour assurer le partage de l'information et pour régler les conflits interpersonnels;
- Organiser des séances de réunions pour cultiver l'esprit d'équipe en vue d'éviter le défaut de transmission des informations nécessaires qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'application de ces différentes recommandations aura inévitablement des conséquences positives sur les performances de l'entreprise.

## **Conclusion**

En guise de conclusion à ce chapitre qui a porté essentiellement sur la performance sociale, ainsi que sur ses principaux indicateurs et dimensions. Nous pouvons confirmer l'intérêt qu'a consacré la littérature en gestion des ressources humaines au sujet en question.

Ainsi, traiter la performance sociale revient à la positionner dans le cadre de la performance organisationnelle et globale de l'entreprise en vue de l'évaluer via des indicateurs mesurables, permettant au responsable RH de prendre les mesures nécessaires dans l'objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des collaborateurs (RH) .

L'objet de ce dernier chapitre de notre travail est d'opérationnaliser les concepts présentés dans les deux chapitres précédents. Ainsi après avoir présenté l'entreprise faisant objet de notre étude de cas, nous mettons l'accent sur l'explication des choix méthodologiques que nous avons adopté afin de répondre à la problématique soulevée. Enfin la dernière section du présent chapitre est consacrée intégralement aux résultats du travail d'enquête que nous avons mené au sein de l'ENIEM, grâce à l'entretien avec le responsable RH de l'unité froid et complété avec le questionnaire destiné aux salariés.

### **SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

L'objet de cette section est de présenter l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (son historique, ses missions, son organisation, son personnel...).

#### **1- Regards sur l'entreprise nationale des industries électro-ménagers<sup>54</sup> :**

L'ENIEM est une entreprise publique économique de droit Algérien. Elle est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et montage de matériel électronique et électrique (SONELEC), elle a été créée par décret numéro 83/19 du 2 janvier 1983. Dans le cadre de réformes économiques décidées par le gouvernement, elle est passée à l'autonomie en octobre 1989 et dénommée ENIEM/EPE/SPA et s'est vue dotée d'un capital social de 40.000.000,00 DA. Détenue dans sa totalité par la société de gestion des participations SGP INDELEC (industrie électrodomestique), ce dernier a connu bien des évolutions, estimé à 2.957.500.000,00 DA en 1996 il a atteint les 10.279.800.000 DA en 2009.

Le développement de l'ENIEM s'est fait par étapes précises à savoir :

**La période 1977 -1980 :** c'est la phase de démarrage et de stabilisation de la production du complexe d'appareils ménagers par la société DIAG (société Allemande) et les produits fabriqués sont les petits appareils ménagers tels que les moulins à café, les sèche-cheveux.

**La période 1980-1983 :** c'est la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main-d'œuvre algérienne. Cette phase se caractérise par :

- Le montage des premiers climatiseurs ;
- Début de la production des chauffe baignoires ;

---

<sup>54</sup> Documents internes de l'ENIEM.

- Introduction du montage de petits appareils ménagers.

**La période 1983-1985 :** c'est la phase de création de l'ENIEM à partir de la restructuration de (SONELEC).

**La période 1986-1988 :** c'est la phase de la mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateur et congélateur par le partenaire Japonais Mitsui-Toshiba.

**La période 1989-1993 :** c'est la phase d'entrée en production de la nouvelle unité de cuisinières avec le partenaire Italien Intercoop/techno gaz. Notons aussi, le passage de l'ENIEM, en octobre 1989, à l'autonomie. C'est à cette période aussi qu'a commencé la production de congélateurs horizontaux en partenariat avec le libanais Lematic et la reprise de montage des petits appareils ménagers et la réalisation du radiateur gaz butane à panneaux catalytiques.

**La période de 1994-1998 :** c'est la phase de l'entrée en production de réfrigérateurs 520L et du montage de petits appareils ménagers en partenariat avec ITALISTAMP. C'est aussi en 1998 que l'ENIEM a obtenu la certification ISO par l'organisme français AFAQ/AFNOR.

## **2- Les objectifs et missions de l'ENIEM :**

L'ENIEM s'est assigné plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions et d'assurer ainsi ses missions.

### **2-1 Les objectifs de l'entreprise :** l'ENIEM poursuit plusieurs objectifs, à savoir :

- L'amélioration du chiffre d'affaire ;
- La satisfaction des clients ;
- Le maintien de sa position concurrentielle et la conquête des marchés extérieurs ;
- La maîtrise et la réduction au maximum des coûts de production ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- L'augmentation du volume de production ;
- L'augmentation des taux d'intégration ;
- L'amélioration du design et de la qualité du produit ;
- L'amélioration de la gestion des déchets et la formation du personnel la dessus ;
- La rationalisation et la consommation des énergies et des fluides ;
- La prévention des risques de pollution et la sensibilisation des parties intéressées.

## **2-2 Les missions de l'ENIEM :**

L'entreprise a pour mission la production, le montage, le développement et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils domestiques ménagers tels que : les réfrigérateurs, les cuisinières, ...etc ;
- Les appareils d'éclairages ;
- Les produits sanitaires ;

## **3- La situation géographique :**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménagers est implantée à Tizi-Ouzou, où elle a bénéficié de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants en les routes, dont la route nationale n° 12 et la voie ferrée Alger – Tizi-Ouzou. Et les unités de production Froid, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Aissi à 7 kms du chef-lieu de la wilaya.

L'entreprise dispose aussi de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Méliana, Wilaya de Ain Defla depuis 2005, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, Wilaya de Mascara.

## **4- Organisation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager**

L'ENIEM s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers. La structure de l'ENIEM comporte :

**4-1 La direction générale :** dont le siège social se trouve au boulevard STITI à Tizi-Ouzou et qui est chargé de la définition de la stratégie globale de l'entreprise et a aussi pour rôle d'orienter, d'assister, de conseiller et de contrôler ces différentes unités.

La direction générale comprend six directions à savoir :

- La direction industrielle ;
- La direction de développement et de partenariat ;
- La direction des finances et comptabilités ;
  
- La direction des ressources humaines : qui constitue notre centre d'intérêt et qui est de plus en plus, prise en charge. En effet, les responsables ont pris conscience de son rôle. Pour ce motif, ils font d'avantage d'efforts pour mieux l'organiser et l'assurer et ce, en lui allouant des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires. Certes, ses pratiques ne sont pas

encore affinées mais toutefois, on ne peut nier son apport. D'ailleurs, dans l'organigramme qui suit, nous constatons bien l'existence d'une direction de ressources humaines qui met en place un ensemble de procédures et de pratiques dans le but de gérer le facteur humain.

En effet, quand on évoque la gestion des ressources humaines, il est inévitable de ne pas citer le service des ressources humaines, qui a pour objectif de gérer la rémunération (la paie), gérer la formation et l'emploi (personnel). Pour ce dernier objectif, l'entreprise adopte le mode de formation par manque de ressources, qui est stipulé par la loi des 80/20. En effet, la personne doit disposer de 80% des qualifications requises par le poste pour prétendre à une formation supplémentaire et pour ce qui est des 20% restantes, elles seront comblées par des formations de perfectionnement. Dans l'objectif de former, l'entreprise dispose de trois salles de formation et de formateurs internes intervenants dans différents domaines, à l'exemple, du dessin industriel et solide. Toutefois, si elle ne dispose pas des compétences pour former à l'interne, elle recourt à la formation externe. L'évaluation de la formation est réalisée par un spécialiste du domaine. En général, les formations effectuées par l'entreprise atteignent leur objectif à 90% selon le responsable de l'unité froid. Enfin, la direction des ressources humaines a pour mission secondaire de gérer les moyens généraux.

- Direction de planification et de contrôle de gestion ;
- Direction de marketing et communication.

**4-2 Les unités :** l'ENIEM dispose de trois unités de production spécialisées par produits, une unité commerciale et une unité de prestation technique :

**4-2-1 Unité froid :** cette unité est spécialisée dans la production et l'assemblage des produits de froid domestique comme les réfrigérateurs et congélateurs ;

**4-2-2 Unité cuisson :** cette unité est spécialisée dans la fabrication, l'assemblage et le développement des produits de cuisson à gaz butane ou mixte ainsi que tout produit de technologie similaire ;

**4-2-3 Unité climatisation :** cette unité est spécialisée dans la fabrication des climatiseurs, des chauffe baignoires, des radiateurs à gaz butane, des machines à laver, des comptoirs et armoires frigorifiques ;

**4-2-4 Unité de prestations techniques :** cette unité est chargée de gérer, d'exploiter, et d'entretenir les moyens techniques communs utilisés dans les processus de production des

autres unités. En effet, elle a pour rôle l'entretien des différents équipements, des engins et des bâtiments, ainsi que la production des pièces de rechange mécanique, la gestion informatique du complexe d'appareils ménagers, le transport de marchandise, la surveillance du site...

**4-2-5 Unité commerciale :** elle est chargée de la commercialisation de tous les produits de l'ENIEM mais aussi du marketing, du service après-vente et de la gestion des stocks des produits finis.

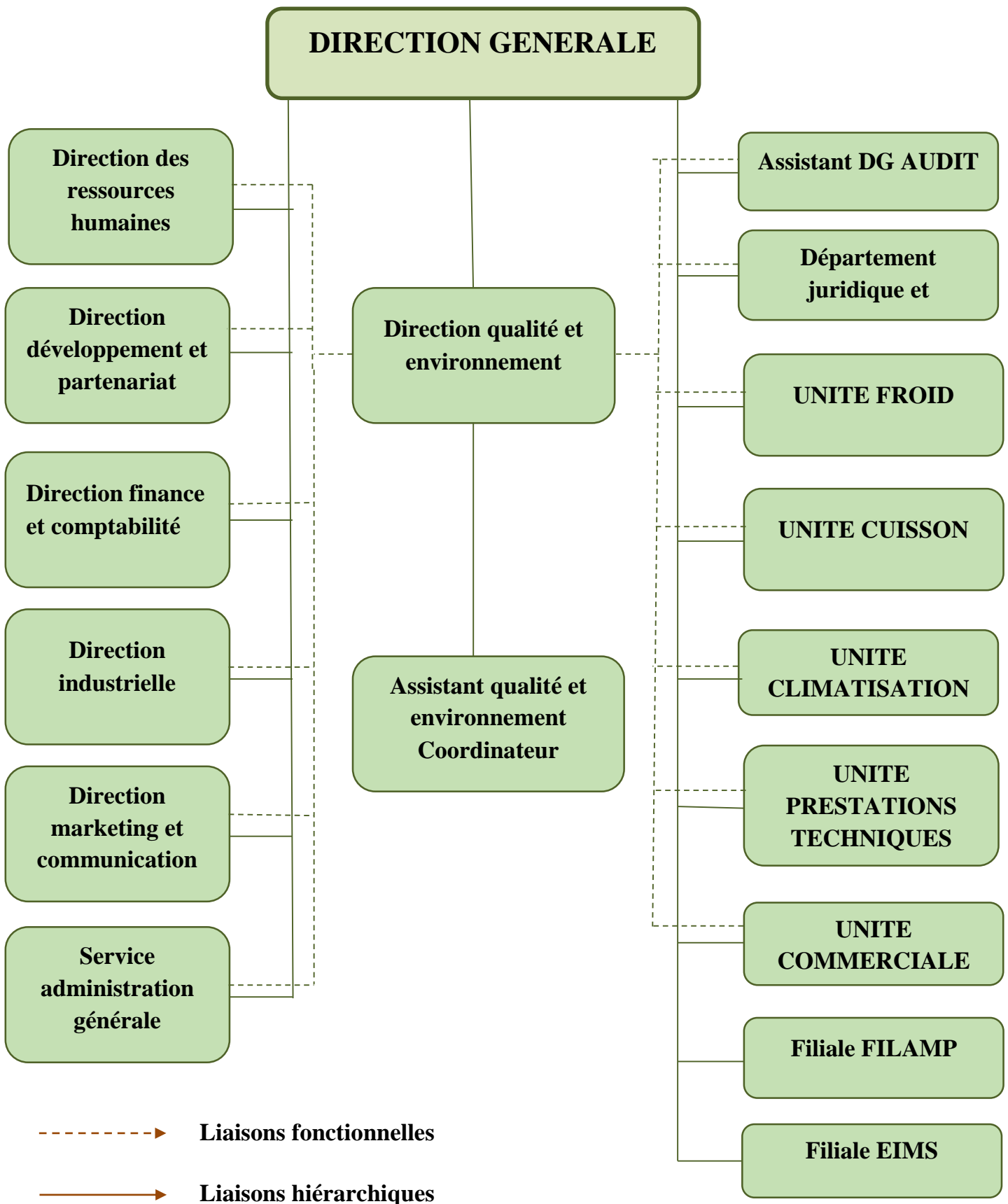
## **5- Les filiales de l'ENIEM :**

L'ENIEM dispose aussi de deux filiales :

**5-1 la filiale sanitaire ou EIMS** (l'entreprise industrielle de matériel sanitaire) est créée en 1979 et installée à Miliana (wilaya d'Ain Defla). Cette entreprise est spécialisée dans la fabrication des produits sanitaires (baignoires, lavabos, éviers, etc.)

**5-2 la filiale lampe ou FILAMP** est créée en 1979 et située à Mohammaedia (wilaya de Mascara). Elle est spécialisée dans la fabrication des produits d'éclairage : lampes d'éclairages domestiques et lampes de réfrigérateurs.

**Figure n°18 :** Organigramme de l'ENIEM.



**6- Le personnel de l'entreprise :**

L'ENIEM dispose d'un personnel qualifié, apte à maîtriser toute technologie nouvelle grâce à son degré de qualification élevé et son aptitude à s'adapter et peut être se transformer en un facteur clé de succès pour l'entreprise s'il est bien exploité.

En effet, l'ENIEM dispose d'un personnel varié en termes de compétences composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : des cadres supérieurs, des cadres moyens, des agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, ainsi que d'un personnel d'exécution au niveau des unités de production.

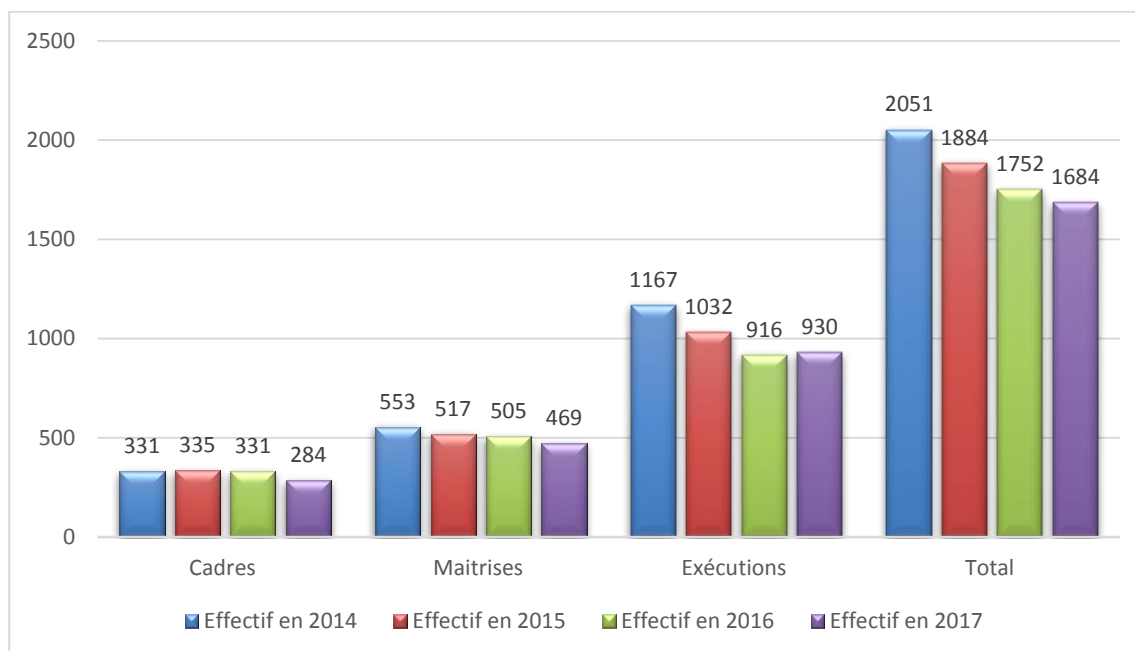
La composition du personnel de l'ENIEM selon les catégories socioprofessionnelles pour les exercices 2014-2015-2016 et 2017 est représentée dans le tableau suivant.

**Tableau n° 6 :** l'évolution des effectifs de l'ENIEM : 2014-2015-2016-2017.

<b>Catégories socioprofessionnelles</b>	<b>Effectif en 2014</b>	<b>Effectif en 2015</b>	<b>Effectif en 2016</b>	<b>Effectif en 2017</b>
<b>Cadres</b>	331	335	331	284
<b>Maitrises</b>	553	517	505	469
<b>Exécutions</b>	1167	1032	916	930
<b>Total</b>	2051	1884	1752	1684

**Source :** rapports de gestion de l'ENIEM 2014-2015-2016-2017.

**Graphe n° 1 :** l'organigramme de la composition du personnel de l'ENIEM par catégories socioprofessionnelles.



Source : établi par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :** nous remarquons que l'effectif de l'ENIEM n'arrête pas de diminuer d'année en année. En effet, l'effectif inscrit en 2017 à l'ENIEM s'établit à 1684 contre 1752 en 2016, soit une baisse de 68 agents, et contre 1884 en 2015, soit une baisse de 132 agents et 2051 en 2014, soit une baisse de 299 agents. Cette tendance s'explique par des départs en retraite massifs (267 travailleurs contre 135 nouvelles recrues en 2016).

**7- La gestion des carrières au niveau de l'ENIEM :** nous allons essayer de traduire un ensemble de documents relatifs à l'application de la gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, qu'on a pu obtenir auprès du service des ressources humaines de l'unité froid.

### **7-1 La fiche de carrière :**

La gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, se base sur un certain nombre d'éléments, tels que, l'analyse de la fiche de carrière de la personne. Celle-ci contient un ensemble d'informations relatives à l'échelon, la fonction, ainsi qu'un

ensemble de données sur les formations et diplômes de l'intéressé, comme le niveau d'instruction, le type de formation de base, la spécialité de formation et l'année d'obtention du diplôme.

A noter qu'il y a un volet réservé à la carrière hors entreprise et un autre, à l'interne de l'entreprise qui correspond à des informations sur les événements, emplois occupés, catégories, échelons et date d'événement. Ainsi qu'un volet sur l'ensemble des séminaires auxquels la personne a participé, les thèmes abordés, matricules, codes, spécialité, l'école ou l'institut ayant dispensé la formation ou le séminaire ainsi que la date de déroulement.

Enfin cette fiche contient un ensemble d'informations relatives aux compétences de l'individu et de ses évolutions et diplômes. (Cette fiche est représentée en annexes)

### **7-2 La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n°1(annexe n°2)**

Cette fiche est d'un impact décisif sur la possibilité de promotion ou non du salarié. Elle est sous forme d'un tableau que les responsables appellent le tableau comparatif. A travers, ce dernier la comparaison se réalise pour sélectionner la personne compatible au poste à pourvoir. Toutefois, il y a deux fiches de ce genre, la première doit être remplie par le responsable direct de l'intéressé et elle contient un ensemble de rubriques qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points, à travers lesquels, on aura un total de 20 points au final et qui sont comme suit :

- ❖ Appréciation/spécialité du diplôme sur trois (03) points,
- ❖ Nombre de points/expérience, filière ou spécialité sur trois (03) points,

Comme elle contient un volet d'aptitude de la fiche d'emploi qui est en relation directe avec le poste sollicité et qui contient à son tour un ensemble de points qui sont comme suite ;

- ❖ Le sens de supervision(02) points
- ❖ Esprit d'initiative (02) points
- ❖ Sens de l'organisation sur deux (02) points,
- ❖ Esprit d'équipe sur deux (02) points,

Ainsi que trois autres rubriques qui sont en relation avec les points suivants :

- ❖ Disponibilité sur trois (03) points,
- ❖ Appréciation hiérarchique globale sur trois (03) points,

- ❖ Un total de points sur vingt (/20).

### **7-3 La fiche d'appréciation des candidats à la promotion n2annexe 02**

Cette fiche<sup>55</sup> sera remplie par le service des ressources humaines de l'unité de l'intéressé. Celle-ci aussi est constituée d'un ensemble de rubriques notées et qui sont comme suit:

En premier lieu nous avons le poste, le numéro de poste, le service le département et la date ainsi qu'un ensemble d'autre points tels que:

- Le nom et prénoms;
- Le nombre de points par rapport à la formation de base;
- Le nombre de points par rapport à la formation universitaire;
- Le nombre de points par rapport à la formation professionnelle;
- Le nombre de points par rapport à l'expérience professionnelle;
- Le nombre de points par rapport à la discipline;
- Le nombre de points par rapport à l'assiduité;
- Le nombre de points par rapport à l'expérience de la filière ou spécialité;
- Le nombre de points par rapport à l'appréciation hiérarchique;
- Le nombre total des points;

Puis, en fonction du nombre total des points, les responsables sélectionnent les trois premiers candidats qui émergent. En général, c'est le premier émergé qui est promu. Mais il y a des cas d'exception où, on privilégie le deuxième ou le troisième sélectionné. Dans ce cas, le responsable doit motiver son choix par un ensemble d'arguments qui doivent être convaincants et persuasifs, afin d'assurer la bonne continuité de la procédure de promotion et palier aux risques de tension et de mal entendus susceptibles d'exister. Toutefois, le premier candidat ayant émergé ouvre droit à des explications et le responsable est tenu de répondre à ses interrogations et être persuasif en vu d'une meilleure équité. Le responsable RH ne doit être incité que par l'intérêt général de l'entreprise, sans aucune affinité personnelle ou jugement subjectif.

Enfin, dans chaque fiche d'appréciation des candidats à la promotion doit figurer le nom de l'évaluateur, sa fonction et sa signature pour laisser une traçabilité de l'événement, le formaliser et le justifier.

---

<sup>55</sup> Fiche d'appréciation des candidats à la promotion, ENIEM/DRH, instruction N 216du 10/03/2010

#### **7-4 Formulaire de mutation interne/ promotion (annexe n02)**

Ce formulaire<sup>5</sup> aussi est constitué d'un ensemble de données relatives à la situation globale de l'intéressé et comme les fiches de promotions, il est réparti en rubriques informatrices qui sont comme suit :

Premièrement le nom prénom, matricule, ainsi que date de recrutement et période d'essai par mois,

Deuxièmement, une rubrique portant des informations sur les anciennes situations de l'individu, qui sont traduites par, la structure, la fonction, le numéro de poste, catégorie et échelon, ainsi que l'avis des supérieurs hiérarchiques, en l'occurrence le chef de section, le chef de service, le chef de département et le directeur d'unité tout en mentionnant les dates et les visas accordés.

Troisièmement, un volet sur la situation proposée et qui contient les mêmes rubriques citées plus haut, Cependant, un autre cadre est réservé à l'avis clairement formulé de la hiérarchie de l'ancienne situation et un autre avis à clairement formulé par la hiérarchie de la situation proposée

### **8- Les différentes procédures de la gestion des carrières**

#### **8-1 Les procédures de base**

##### **8-1-1 Le recrutement**

Le recrutement est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne ayant sollicité un emploi, pour ce, l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

- ❖ Faire une annonce au moins dans deux quotidiens nationaux ;
- ❖ Recueillir les candidats retenus pour un test de sélection ;
- ❖ Etablir un contrat temporaire et une fiche d'entrée en fonction ;
- ❖ Etablir une décision de recrutement ;
- ❖ Soumettre le candidat à une période d'essai réglementaire ;
- ❖ Notification par écrit aux candidats non retenus le motif du rejet de leur demande.

Le contrat temporaire a une période de six mois (cette période varie selon les besoins) renouvelable à la fin de cette durée 1. Le contrat de travail doit être conforme aux dispositions légales en vigueur, à celle de la présente convention collective et aux procédures internes de l'entreprise. Il doit prévoir notamment :

- La raison sociale de l'entreprise ;
- L'identité du travailleur ;
- Le poste de travail concerné ;
- Les éléments de la rémunération ;
- La période d'essai ;
- La nature de contrat (déterminé ou indéterminé).

### **8-1-2 La formation et ses objectifs :**

Les services des ressources humaines proposent des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme à titre d'exemple : les objectifs personnels de carrière des salariés. On peut souligner les principaux objectifs visés par la formation dans les points suivants :

- ❖ Assurer l'adéquation et la compatibilité entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- ❖ Adapter les salariés aux postes adéquats ainsi qu'au changement dans les emplois ;
- ❖ Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- ❖ Favoriser l'efficacité de toutes les nouvelles recrues par une meilleure utilisation du matériel, des équipements et une réduction des accidents ainsi que du turn over ;
- ❖ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- ❖ Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- ❖ La formation est le suivi de l'évaluation du progrès technique, en l'occurrence, l'adaptation aux nouvelles techniques de gestion ainsi que des nouvelles techniques de production.

### **8-1-3 La mutation :**

Une demande de mutation peut provenir de la hiérarchie ou de l'employé lui-même, elle ne devient effective qu'après l'avis des deux structures et de la direction. Toutefois, la décision

sera établie en deux exemplaires (l'intéressé et le service d'emploi et de formation), dans le cas où la mutation est faite dans deux structures différentes, elle sera établie en cinq exemplaires, à savoir, la structure prenante, l'intéressé, la structure cédante, le gestionnaire de l'emploi et la formation et enfin le gestionnaire du personnel et paie.

#### **8-1-4 La réintégration :**

A la fin de la mise en disponibilité, l'intéressé doit formuler une demande de réintégration au moins trente jours avant la fin de la période prévue dressée au responsable de l'unité exprimant ainsi son intention de reprendre son travail à la date de reprise prévue.

#### **8-1-5 L'intérim :**

L'intérim est une action par laquelle l'employeur désigne un agent pour occuper temporairement un poste de travail égal ou supérieur à celui qu'il occupe, en bénéficiant des primes et des indemnités liées au nouveau poste.

#### **8-1-6 La promotion :**

C'est une mobilité et/ou un changement d'un poste pour en occuper un autre qui demande plus de qualifications, de compétences et de responsabilités. La promotion provient de la hiérarchie, elle est suivie par une augmentation de salaire dans la majorité des cas. Cependant, tout travail promu est soumis à une période d'essai au nouveau poste dont les périodes sont comme suit :

- ❖ Agent d'exécution : deux mois ;
- ❖ Agent de maîtrise : quatre mois ;
- ❖ Encadrement : six mois ;
- ❖ Encadrement supérieur : neuf mois. Cependant, si le travailleur est confirmé dans ses nouvelles fonctions, il reçoit une décision de confirmation au nouveau poste.

Dans le cas inverse, il est réintégré à son poste d'origine ou à un poste de qualification professionnelle équivalente. Alors que dans le cas d'une mutation promotion inter-unité, l'unité prenante est tenue de positionner l'agent infirmé à un poste équivalent à la classification d'origine. Si à l'issue de la période d'essai aucune notification n'est adressée à l'intéressé celui-ci est confirmé de fait et reçoit une décision de confirmation établie par l'autorité habilitée à cet effet.

## **SECTION 02 : Cadre méthodologique de l'enquête de terrain**

Dans le cadre de cette section, il s'agit pour nous de présenter la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher le sujet, de définir le terrain de recherche et les instruments de collecte d'informations mobilisés donc nous nous limiterons à l'aspect méthodologique de notre travail, qui sera articulé autour de trois aspects majeurs :

- L'objet de l'enquête.
- Le champ temporel.
- La méthodologie de l'étude.

### **1- Définition de l'objet de l'enquête**

Le but de notre enquête est de déterminer l'impact de la gestion de carrière sur la performance sociale de l'ENIEM et plus particulièrement quatre indicateurs de performance sociale en l'occurrence: le climat social, le niveau de satisfaction des salariés, le taux d'absentéisme et enfin la qualité des relations sociale entre les employés. La nature de l'enquête, qui devait s'intéresser beaucoup plus aux dimensions rationnelles et relationnelles des politique RH, influençant les indicateurs suscités a guidé notre choix vers une approche hypothético-déductive de type qualitative ; véhiculé par deux outils de collecte d'information en l'occurrence l'entretien et le questionnaire. (CF. Annexe n° 01)

### **2- Le champ temporel de l'étude**

Ce deuxième aspect s'intéresse à la variable temporelle qui a influencé notre étude du point de vue du fond et de la forme, pour ce qui est du premier paramètre, nous présentons la durée consacrée au processus de collecte d'information et d'exploitation du terrain de la recherche. Sur le volet de fond, nous tentons d'élaborer une synthèse des impacts de la gestion de carrière sur quelques indicateurs de performance sociale.

#### **2.1. La durée de l'étude :**

La variable temps, a constitué une variable majeure, dans le cadre de notre travail, dans la mesure où elle nous a permis dans un premier temps, de collecter des informations sur les différentes politiques ressources humaines, appliquées au sein de l'ENIEM, et ce dans le but de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

Dans un second temps, la même variable a constitué une contrainte majeure, vu qu'elle nous a empêché de terminer notre travail d'enquête ; dans la mesure que la période accordée par l'organisme d'accueil était de trois mois, entre le mois de Juin et de Septembre 2018, cette période a été utilisée à toutes les méthodes et les outils de collecte d'informations mobilisés, en l'occurrence ; l'analyse documentaire, l'entretien et le questionnaire.

## **2.2 L'impact de la gestion de carrière sur la performance sociale de l'ENIEM en termes de durée :**

Le choix de cet organisme d'accueil ne s'est pas fait d'une manière délibérée, en effet partant du postulat que l'organisme en question est d'un âge important (plus de quarantaine d'années d'existence).

Nous avons conclu, que cette entreprise dispose des procédures formelles ; nous permettons dans un premier temps de comprendre la relation entre les différentes politiques RH, qui ne devaient pas à notre avis être décloisonnées, dans un second temps, et sur la base du cadre théorique mobilisé, nous avons tenté de déceler l'écart existant entre la littérature RH et les pratiques de gestion de carrière au niveau de l'ENIEM et enfin leur impact sur la performance sociale.

## **3- Méthodologie de l'étude :**

L'analyse d'une politique ressource humaine est un exercice de recherche qui nécessite une prise de recul par rapport à l'objet de recherche et le discours véhiculé par les responsables, c'est dans cette perspective, que nous avons décidé de compléter les résultats issus de l'entretien semi-directif avec le responsable RH de l'unité froid avec les résultats du questionnaire, que nous avons administré à un échantillon d'employés.

Par souci de clarté et de cohérence les résultats sont présentés dans la même rubrique en vue de confronter les réponses du responsable RH et celles des salariés.

## **4- Sources et natures des informations collectées :**

Afin de mieux comprendre la réalité de la gestion des carrières au sein de l'ENIEM et son impact sur la performance sociale, nous avons pris attache avec le responsable RH de l'unité froid au niveau de cette entreprise, ce dernier dispose d'une expérience assez importante, qui nous permettra de nous procurer une masse d'informations sur la GRH au niveau de l'ENIEM en général et la gestion de carrière en particulier.

Ce responsable nous a fourni aussi quelques documents dans l'objectif de nous initier aux différentes pratiques RH au sein de cette entreprise.

## **5- Les techniques de collecte d'information :**

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons mobilisé trois techniques en l'occurrence :

### **5.1. L'analyse documentaire**

Les sources documentaires, que nous avons utilisées dans le cadre de notre étude primaire sont :

- L'organigramme général de l'entreprise.
- Différents documents régissant le fonctionnement de la direction des ressources humaines telles que :
  - fiche de carrière ;
  - fiche d'évaluation ;
  - grille des salaires ;
  - fiche d'appréciation des candidats à la promotion ;
- Le site web de l'entreprise et quelques mémoires portant sur la gestion des ressources humaines au niveau de l'ENIEM.

### **5.2 Les entretiens semi directifs**

L'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les sciences de gestion. Il peut être vu comme :

- Une conversation avec un objectif ;
- Un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche

L'entretien, que nous avons réalisé avec le responsable RH de l'unité froid, a constitué une étape clé dans le cadre de notre recherche, vu que le responsable en question est directement impliqué dans la gestion des carrières des employés et de leur états d'avancement, cet entretien a porté sur les paramètres suivants :

- La politique de formation ;
- La gestion de carrière et les exigences de promotion ;
- Les indicateurs de performance mobilisés en l'occurrence le climat social, le niveau de satisfaction des salariés, le taux d'absentéisme et la qualité des relations sociales (CF. annexe N°01).

### **5.3 Le questionnaire :**

Après l'entretien, le questionnaire reste, l'instrument le plus utilisé dans toutes sortes d'enquêtes en GRH, l'administration du questionnaire à un échantillon de salariés de l'ENIEM, a un double objectif :

- Confirmer les informations obtenues par l'interview semi directif avec le responsable RH ;
- Compléter et approfondir les réponses obtenues grâce à l'outil cité ci-dessus ;
- Un pré-test de questionnaire, a été effectué dans l'objectif de :
  - Définir le champ de l'enquête ;
  - Approfondir certains points jugés pertinents ;
  - Définir l'échantillon.

### **5.4 L'échantillonnage**

Pour pouvoir constituer un échantillon d'individus représentatif d'une population mère .il faut en premier lieu définir le public auquel on s'intéresse.

Dans notre cas. Il s'agit de tout salarié de l'ENIEM, occupant un poste effectif et ayant au moins une année d'expérience.

Vu la contrainte temporelle, nous nous somme limité à une population de 53 salariés de toutes catégories socio professionnelles confondues, les caractéristiques de l'échantillon mobilisé sont présentés dans les tableaux ci-après.

#### **5.4.1 Répartition de l'échantillon selon l'Age :**

**.Tableau n° 9 : répartition de l'échantillon selon l'Age**

<b>Age</b>	<b>ENIEM</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>20-30</b>	19	35%
<b>30-45</b>	22	41%
<b>45-55</b>	10	18%
<b>55 et plus</b>	2	4%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** nous constatons que la majorité des répondants au questionnaire est composée de jeunes salariés, 41% d'entre eux ont un âge compris entre 30 et 35ans, 35% ont un âge compris entre 20 et 30 ans, 18% ont un âge compris entre 45 et 55 ans et seulement 4% ont 55ans et plus.

#### **5.4.2. Répartition de l'échantillon selon le sexe :**

**Tableau n° 10 :** répartition de l'échantillon selon le sexe des répondants.

<b>Sexe</b>	<b>ENIEM</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Homme</b>	34	64%
<b>Femme</b>	19	36%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** nous constatons que 64% des répondants à l'ENIEM sont des hommes, et 36% sont des femmes.

#### **5.4.3. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle :**

**Tableau n° 11 :** répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>ENIEM</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	27	51%
<b>Maitrise</b>	16	30%
<b>Exécution</b>	10	19%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

**Commentaire :** l'échantillon de l'ENIEM est composé de 51% de salariés appartenant à la catégorie des cadres, 30% de la catégorie des agents de maitrise et 19% de la catégorie des agents d'exécution.

**5.4.4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :**

**Tableau n ° 12 :** répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

<b>Ancienneté</b>	<b>ENIEM</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins d'une année</b>	2	4%
<b>Entre 1 an et 5 ans</b>	15	28%
<b>Entre 6 ans et 15 ans</b>	14	26%
<b>Entre 15ans et 25 ans</b>	6	12%
<b>Plus de 25ans</b>	6	12%
<b>Sans avis</b>	10	18%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** 28% des salariés interrogés a l'ENIEM ont une ancienneté comprise entre 1 an et 5 ans, 26% des salariés interrogés ont une ancienneté comprise entre 6 et 15ans, 12% des interrogés ont une ancienneté comprise entre 15 et 25ans, 12% aussi des répondants ont une ancienneté de plus de 25ans et 4% ont une ancienneté de moins d'une année.

**5.4.5. Répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire :**

**Tableau n ° 13 :** répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire

<b>Niveau scolaire</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Primaire</b>	1	2%
<b>Moyen</b>	13	25%
<b>Secondaire</b>	17	31%
<b>Universitaire</b>	22	42%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

**Commentaire :** à l'ENIEM, nous remarquons que 31% des répondants ont un niveau secondaire, 42% ont un niveau universitaire, 25% des interrogés ont un niveau moyen et 2% ont un niveau primaire.

Après la présentation des caractéristiques de l'ENIEM ainsi que des échantillons prélevés dans cette entreprise, nous allons passer à l'analyse des résultats obtenus. Nous allons commencer premièrement par l'analyse des pratiques de gestion de carrière, par la suite, nous allons passer à l'évaluation de certains indicateurs de performance sociale.

**SECTION03 : La gestion de carrière et la performance sociale au niveau de l'ENIEM**

L'objet de cette dernière section, de notre travail est de présenter les résultats issus de notre travail d'enquête au niveau de l'ENIEM et réalisé essentiellement par l'entretien effectué avec le responsable RH et le questionnaire administré à un échantillon de salariés

A cet effet, nous avons posé des questions relatives aux pratiques de gestion de carrière susceptible d'exercer une influence sur la performance sociale de cette entreprise. Objet de notre recherche. Cette structure est argumentée par le fait que la gestion des carrières ne peut en aucun cas être séparée des autres pratiques RH.

Par souci de clarté, nous avons volontairement confronté les résultats de l'entretien avec ceux du questionnaire en vue de déceler l'écart entre le discours du responsable RH et la perception des salariés interrogés.

Enfin, cette section se termine par une évaluation de quatre indicateurs de performance mobilisés dans l'enquête en l'occurrence le climat social, le niveau de satisfaction des salariés, le taux d'absentéisme et la qualité de relations sociales entre les employés.

**1. La fonction de gestion des ressources humaines**

1- Perception des salariés par rapport aux pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau de l'ENIEM.

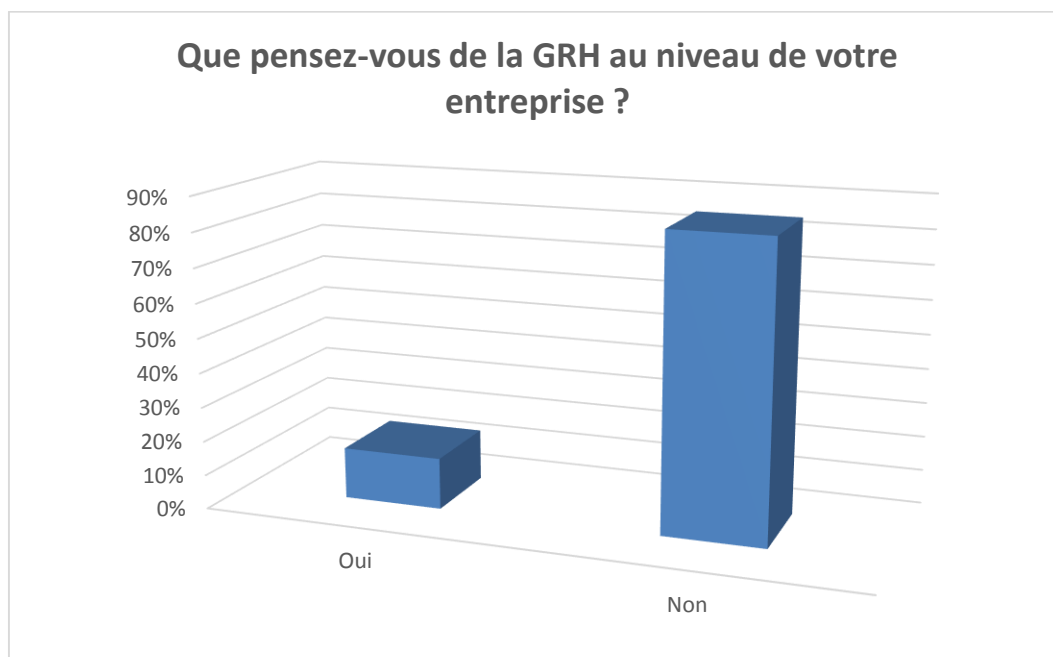
**Tableau n° 14 : Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?**

<b>Réponses</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Constitue une préoccupation pour la direction</b>	08	15%
<b>Ne Constitue pas une préoccupation pour la direction</b>	45	85%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

**Commentaire :** A partir de ces résultats, nous constatons que seulement 15% des salariés interrogés jugent que l'entreprise préoccupe véritablement de la gestion des ressources humaines. Alors que 85% estiment que l'entreprise ne se préoccupe pas de cette fonction. Ces résultats montrent que cette entreprise doit faire des efforts supplémentaires afin d'améliorer le volet relatif aux conditions de travail des salariés.

**Graphe n°2 :** Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

## **2. La formation :**

Le responsable RH au niveau de l'entreprise estime que pour contribuer à la performance de l'entreprise les salariés doivent avoir des compétences et des connaissances qu'il faut actualiser et améliorer continuellement par des programmes de formation et de développement de compétences. C'est pour cette raison que les dirigeants accordent une grande importance à la pratique de formation. En effet, l'entreprise met en place des programmes de formation qui concernent divers thèmes et qui sont destinés à différentes catégories socioprofessionnelles. En plus, la législation algérienne fixe au préalable le montant maximal de formation qui est limité à 2% de la masse salariale ; 1% pour la formation et 1% pour l'apprentissage.

Par ailleurs, les programmes de formation à l'ENIEM selon le même responsable visent une diversité de savoirs, ces savoirs sont :

Le savoir-faire (compétences techniques) ;

Le savoir-être (compétences relationnelles) ;

Les savoirs théoriques (les compétences conceptuelles).

### **2.1 Présentation des réponses obtenues concernant la formation :**

#### **Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?**

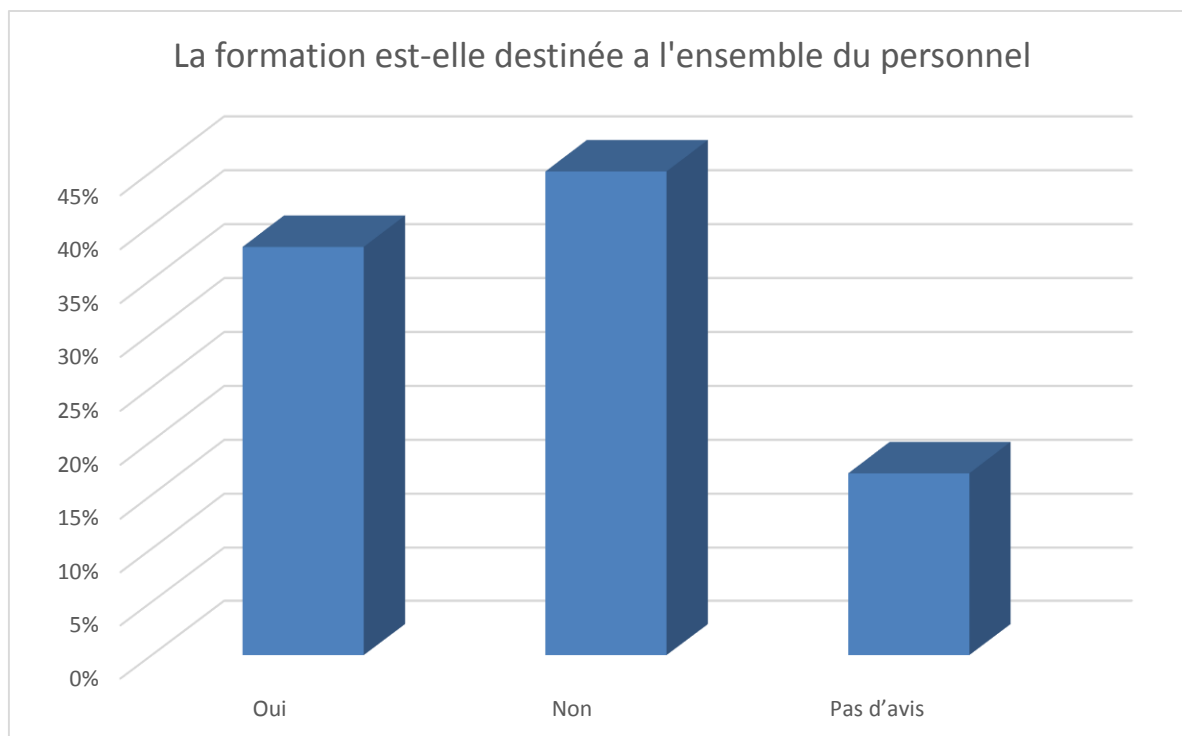
**Tableau n°15** : Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?

<b>Réponses</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	20	38%
<b>Non</b>	24	45%
<b>Pas d'avis</b>	9	17%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire** : seuls 38% des répondants pensent que les pratique de formation sont destinées à l'ensemble du personnel contre 45% des répondants qui pensent que cette pratique n'est destinée qu'à une catégorie seulement à savoir la catégorie des cadres.

**Graphe n° 3 :** Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**A la fin de votre formation, avez-vous pu acquérir de nouvelles connaissances que vous utilisez dans les tâches quotidiennes de votre travail ?**

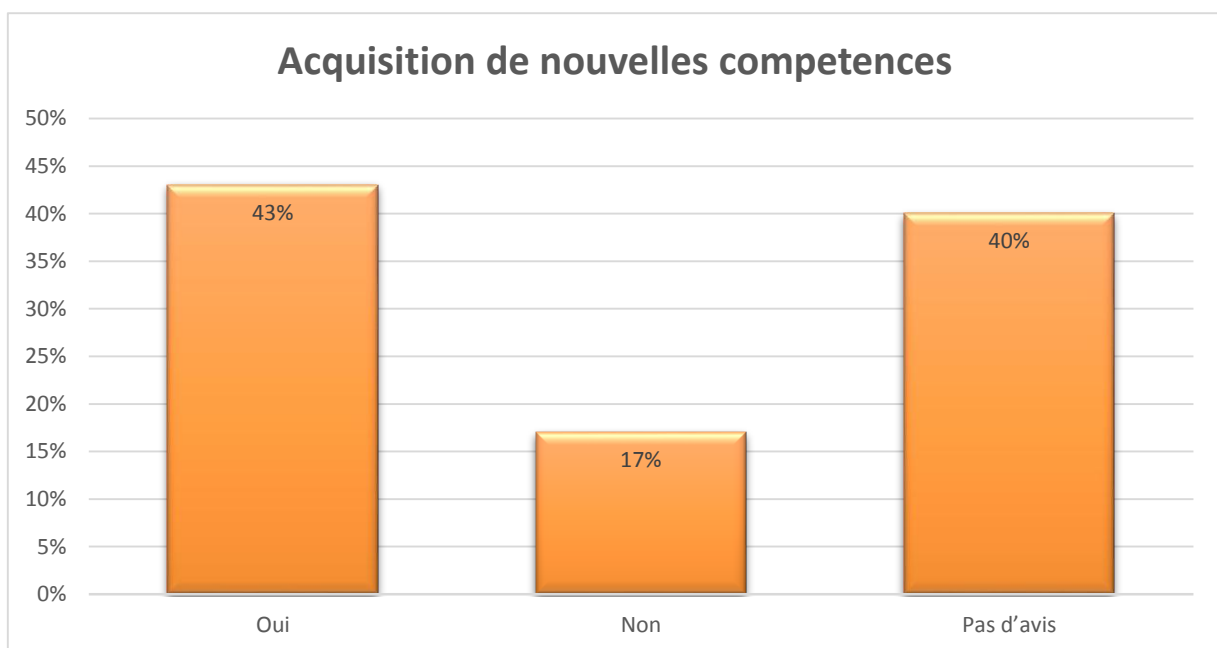
**Tableau n°16 :** Acquisition de compétences à la fin de la formation.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	23	43%
<b>Non</b>	9	17%
<b>Pas d'avis</b>	21	40%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** A l'ENIEM 43% des enquêtés disent qu'ils appliquent les connaissances apprises au cours des séances de formation dans l'exécution quotidienne de leur travail, 17% des répondants pensent qu'ils n'appliquent pas ces connaissances. Ils estiment que les actions de formation ne répondent pas aux exigences du poste occupé et n'apportent pas un plus à leurs compétences. Concernant les interrogés qui n'ont pas répondu à cette question, ils représentent les salariés qui n'ont pas effectué de formation auparavant.

**Graphe n°4 :** Acquisition de compétences à la fin de la formation.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**3. La promotion :**

**3.1 Présentation des réponses obtenues concernant la formation :**

**La politique de promotion de votre entreprise est-elle juste est équitable ?**

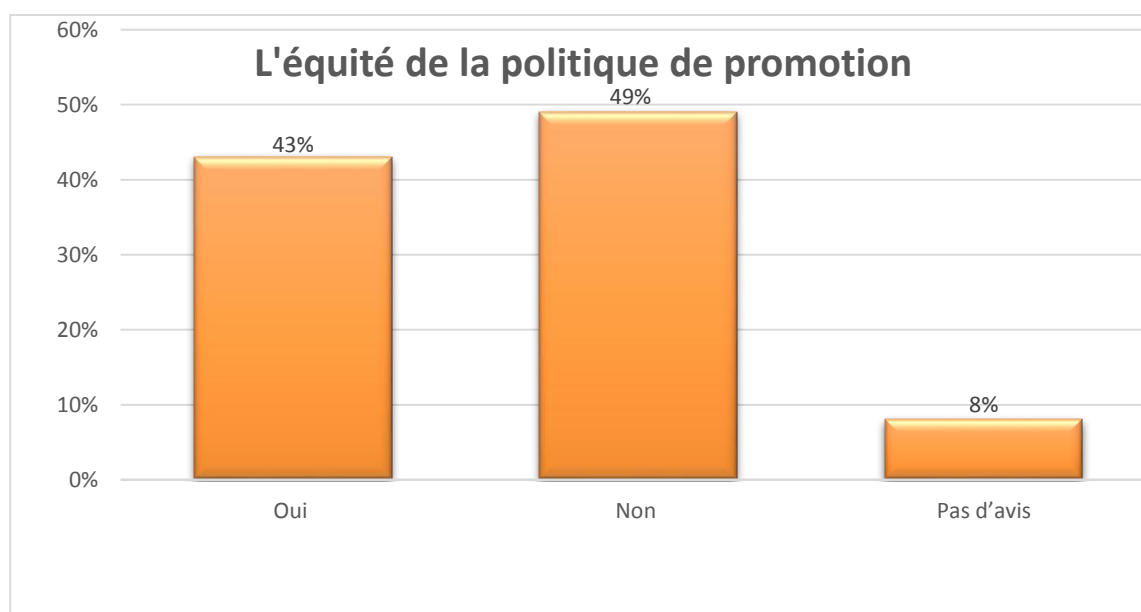
**Tableau n°17 :** l'équité de la politique de promotion.

Réponses	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	23	43%
<b>Non</b>	26	49%
<b>Pas d'avis</b>	4	8%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, la majorité des répondants (49%) pensent que la politique de promotion n'est pas juste et équitable et que la promotion s'effectue la plupart du temps de façon arbitraire, il y a que 43% des interrogés qui disent que la politique de promotion de l'entreprise est juste.

**Graphe n°5 :** l'équité de la politique de promotion.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

Quelle est la relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion ?

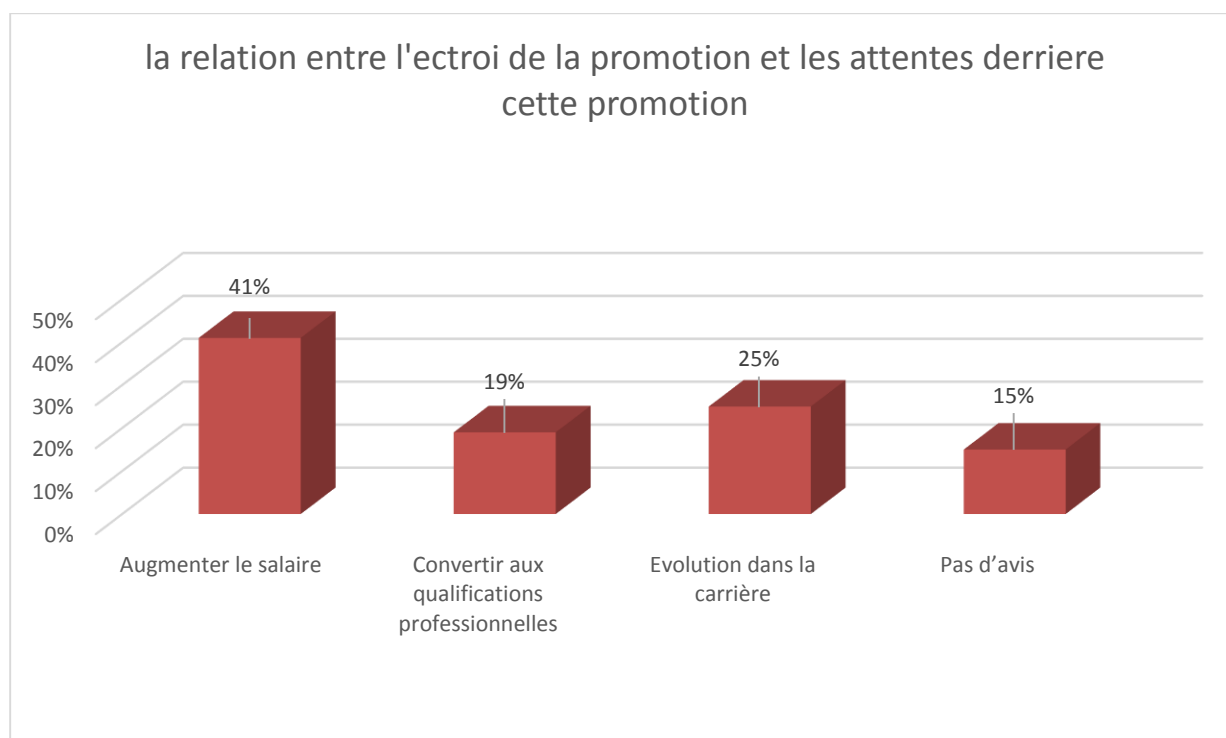
**Tableau n°18** : la relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion.

<b>Réponses</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Augmenter le salaire</b>	22	41%
<b>Convertir aux qualifications professionnelles</b>	10	19%
<b>Evolution dans la carrière</b>	13	25%
<b>Pas d'avis</b>	8	15%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire** : 41% parmi les interrogés souhaiteraient une augmentation de salaire, 19% aspirent à ce que cette promotion convienne à leurs qualifications professionnelles, et enfin 25% visent à travers cette promotion l'occupation des postes hiérarchiques équivalents à la nature de la promotion.

**Graphe n°6 :** la relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

#### **4. La gestion des carrières :**

Selon le responsable RH de l'unité froid au niveau de l'ENIEM, la politique de gestion des carrières permet de renforcer l'engagement organisationnel des salariés, ces derniers peuvent la concevoir comme une forme de reconnaissance de leurs compétences.

##### **4.1. Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique de gestion des carrières :**

**Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion des carrières du personnel ?**

**Tableau n°19 :** Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion des carrières du personnel ?

<b>Réponses</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	18	34 %
<b>Non</b>	53	66%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

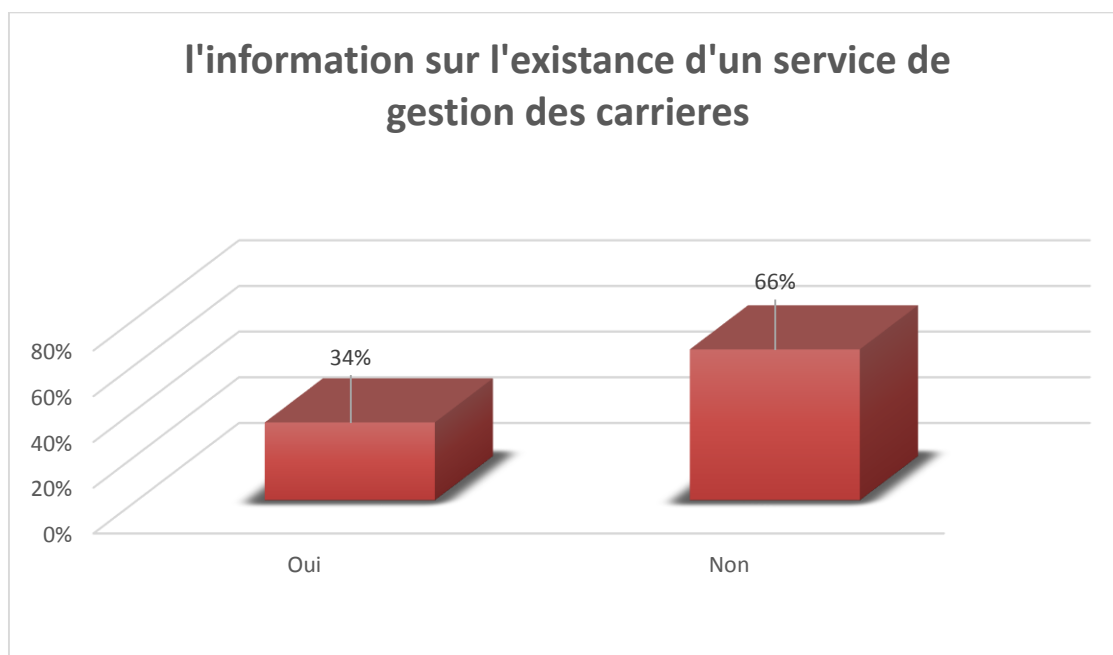
**Commentaire :** D'après les résultats obtenus, nous avons pour premier constat que les salariés confondent entre le service des ressources humaines et service de gestion des carrières.

En réalité, il n'y a pas de service particulier de gestion des carrières du personnel, mais c'est le service R.H qui s'occupe du personnel, de sa carrière et sa paie.

A cet effet, nous avons reformulé la question lors du questionnaire pour qu'elle soit comme suit : **êtes-vous informé de l'existence d'un service de ressources humaines qui a pour rôle aussi de s'occuper de la carrière du personnel ?** et ce dans le but d'avoir plus d'informations, mais malgré la reformulation et la nouvelle tournure de la question, le nombre des personnes qui connaissent le service est maigre.

Toutefois, on a obtenu 34 % du personnel interrogé qui est au courant et 66% des personnes enquêtés qui ignorent l'existence de ce service surtout au niveau de la catégorie des agents d'exécutions.

**Graphe n°7 :** L'information sur l'existence d'un service de gestion des carrières



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**Etes –vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?**

**Tableau N°20 :** Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?

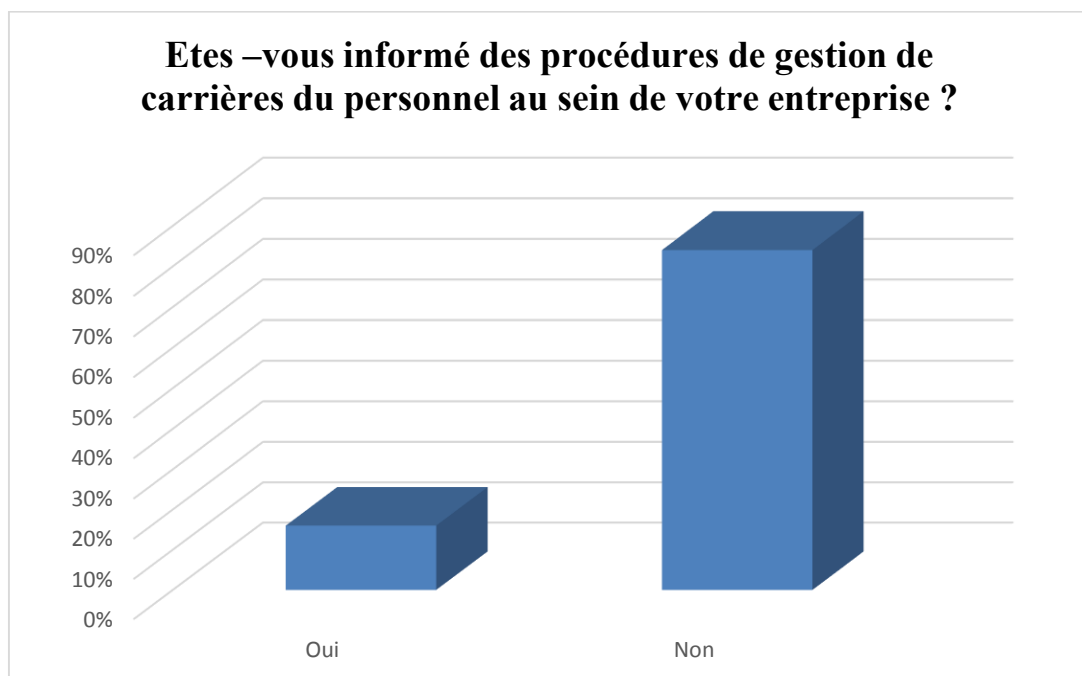
Réponses	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	09	16%
<b>Non</b>	44	84%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** A travers ces résultats, nous observons que nous avons seulement 16% des répondants qui sont au courant de la manière dont leur carrière est gérée. En contrepartie nous avons 84% qui ne sont nullement informé ni de la manière ni des procédures qui régissent la gestion de leur carrières.

Ceci met l'accent sur un paramètre important lié à l'ignorance des salariés d'un droit fondamental en matière de gestion des relations de travail et qui peut exercer une influence capitale sur la performance sociale

**Graphe n° 8:** Etes – vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?**

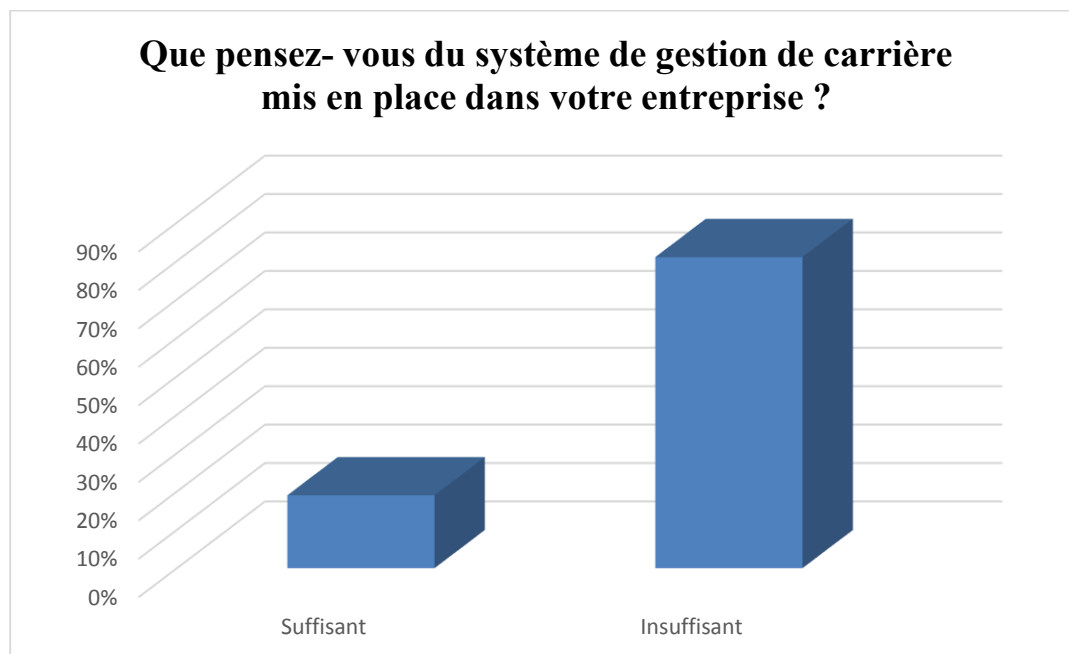
**Tableau N°21 :** Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?

<b>Réponses</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Suffisant</b>	12	19%
<b>Insuffisant</b>	41	81%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** D’après ce tableau, on observe que 19% des salariés interrogés sont satisfait du système de gestion de carrières tel que déployé par l’entreprise alors que 81% sont insatisfait et jugent que ce dernier est inéquitable.

**Graphe n°9 :** Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**Etes-vous informés du suivi de votre carrière ?**

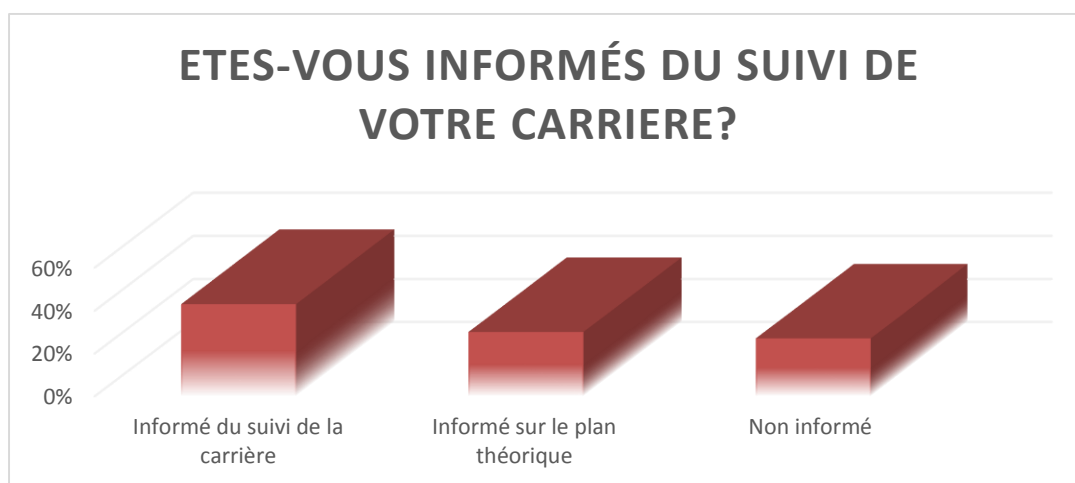
**Tableau N°22 :Etes-vous informés du suivi de votre carrière ?**

<b>Réponses</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Informé du suivi de la carrière</b>	23	43%
<b>Informé sur le plan théorique</b>	16	30%
<b>Non informé</b>	14	27%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** D'après les chiffres suivants, nous pouvons souligner et mettre l'accent sur le fait qu'il y a 27% des salariés interrogés qui ne sont pas au courant du suivi de leur carrières, alors que 30% estiment que le suivi est d'ordre théorique, en d'autre terme la direction des ressources humaines ne les a jamais conseillés en vue de mieux gérer leur carrières. Enfin 43% stipulent que le suivi des plans de carrières existe, Cependant il profite beaucoup plus à une catégorie de salariés au détriment des autres. Ceci crée un sentiment

**Graphe n°10 :** Etes-vous informés du suivi de votre carrière ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

### 3.2. Les plans de carrière en termes d'existence

Savez-vous s'il existe un plan de carrière dans votre entreprise ?

**Tableau n°23** : les plans de carrières en termes d'existence

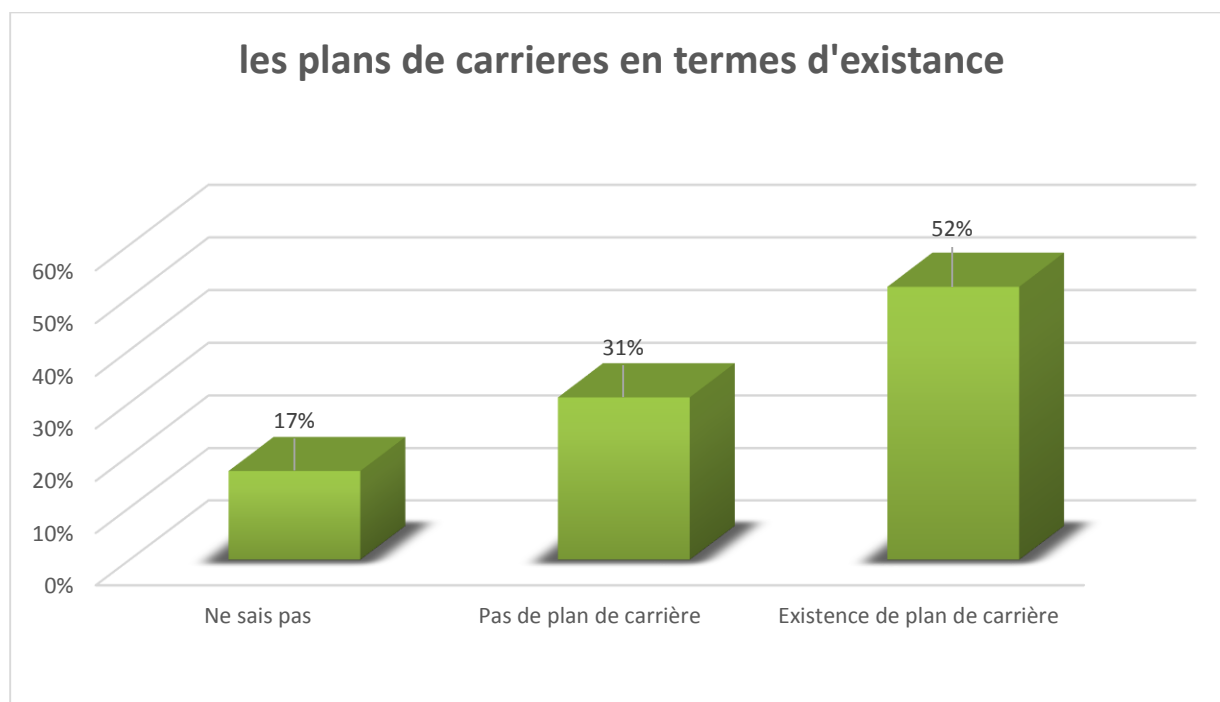
Réponses	Fréquence	Pourcentage
Ne sais pas	09	17%
Pas de plan de carrière	17	31%
Existence de plan de carrière	27	52%
Total	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

**Commentaire :** D'après les informations recueillies, nous constatons qu'il y a un taux de 17% qui n'est pas au courant de l'existence de plan de carrière au sein de l'entreprise, ainsi que 31% qui avance qu'il n'y a pas de plans de carrières dans l'entreprise, enfin 52% estiment que les plans de carrières existent. En effet, nous avons constaté qu'il y a un nombre important du personnel, qui n'est pas au courant de ses droits, en termes, de progression professionnelle et bien d'autres éléments importants.

D'après le responsable des ressources humaines de l'unité froid dénonce que les plans de carrières n'existent pas de manière claire et concrète. Cependant, la carrière des individus est gérée, au jour le jour. Toutefois, les plans de carrière se font au fur et à mesure des exigences, des postes vacants et des compétences des individus. Ils ne sont pas planifiés.

**Graph n°11** : les plans de carrières en termes d'existence.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**Savez-vous s' il y a un Suivi des plans de carrière dans votre entreprise ?**

**Tableau N°24** : le degré du suivi des plans de carrière du point de vue du personnel

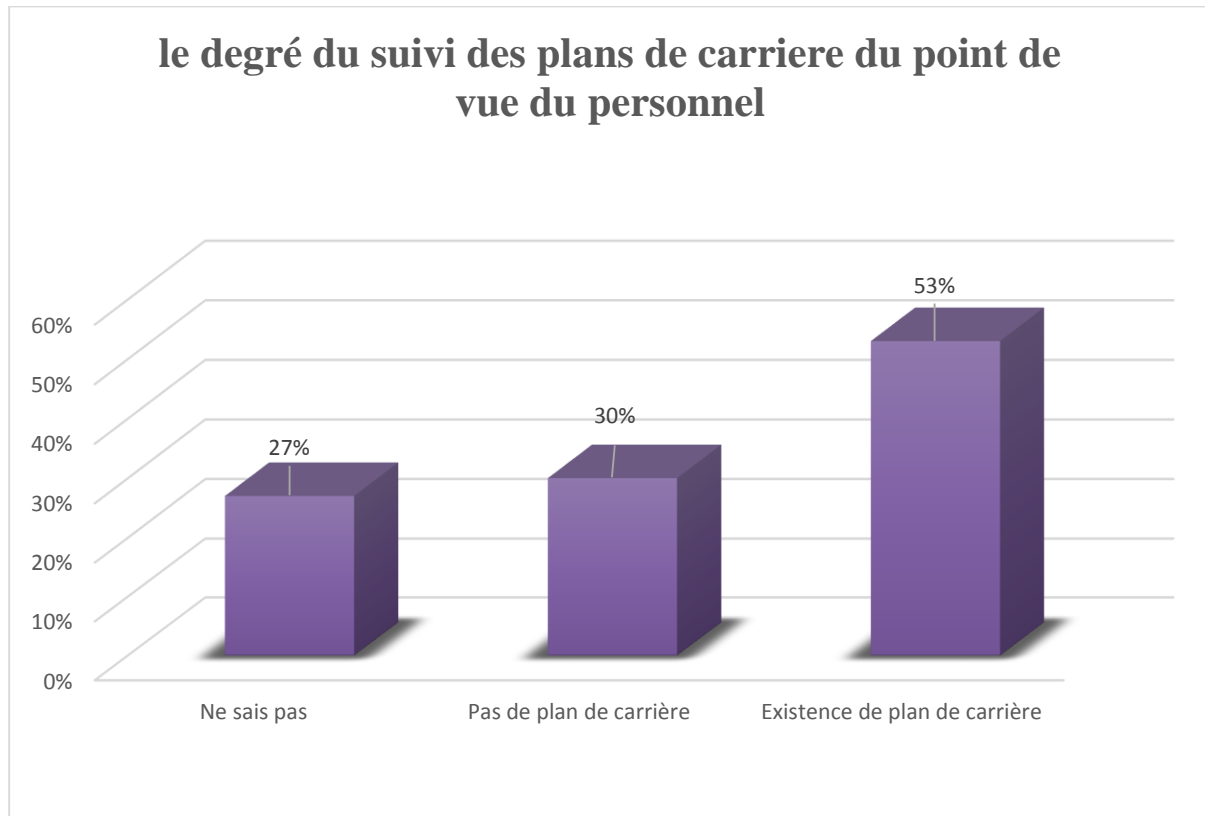
Réponses	Fréquence	Pourcentage
Ne sais pas	14	27%
Pas de suivi de carrière	16	30%
Existence de suivi de plan de carrière	23	43%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

**Commentaire** : D'après les données suivantes, nous pouvons souligner et mettre le point sur le fait, qu'il y a 27% de salariés qui ne sont pas au courants du suivi des plans de carrière, poursuivis, 30% estiment que le suivi des plans de carrière est plutôt de la nature théorique.

Toutefois, on a 43% qui stipulent que le suivi des plans de carrière existe mais pour certains salariés seulement

**Graphe n°12** : le degré du suivi des plans de carrière du point de vue du personnel



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

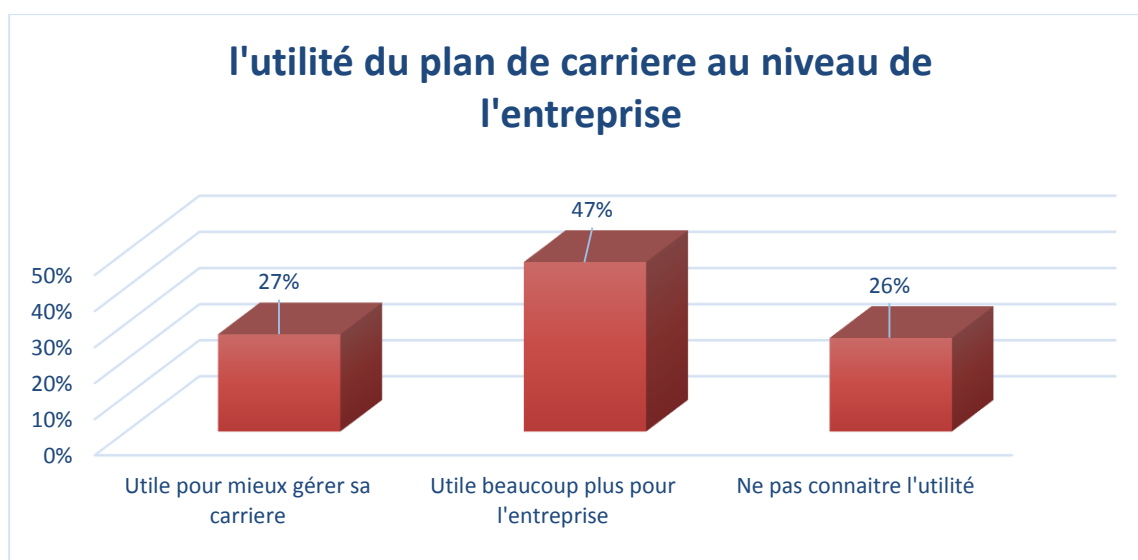
**Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ?**

**Tableau n°25** : Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ?

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Utile pour mieux gérer Sa carrière	14	27%
Utile beaucoup plus pour l'entreprise	26	47%
Ne pas connaître l'utilité	13	26%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :** A partir des données obtenus, nous avons 26% de la population interrogée qui affirme ne pas connaître l'utilité d'un plan de carrière, suivi de 27% des salariés de la dite population qui juge que ce plan est utile dans la mesure qu'il permet au salarié de mieux cerner les critères d'évolution de sa carrière et ce dans l'objectif de se focaliser sur ces derniers. Enfin, 47% des salariés interrogés estiment que le plan de carrière sert beaucoup plus la DRH afin qu'elle puisse légitimer sa politique de promotion envers certains collaborateurs.

**Graphe n°13 :** Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?**

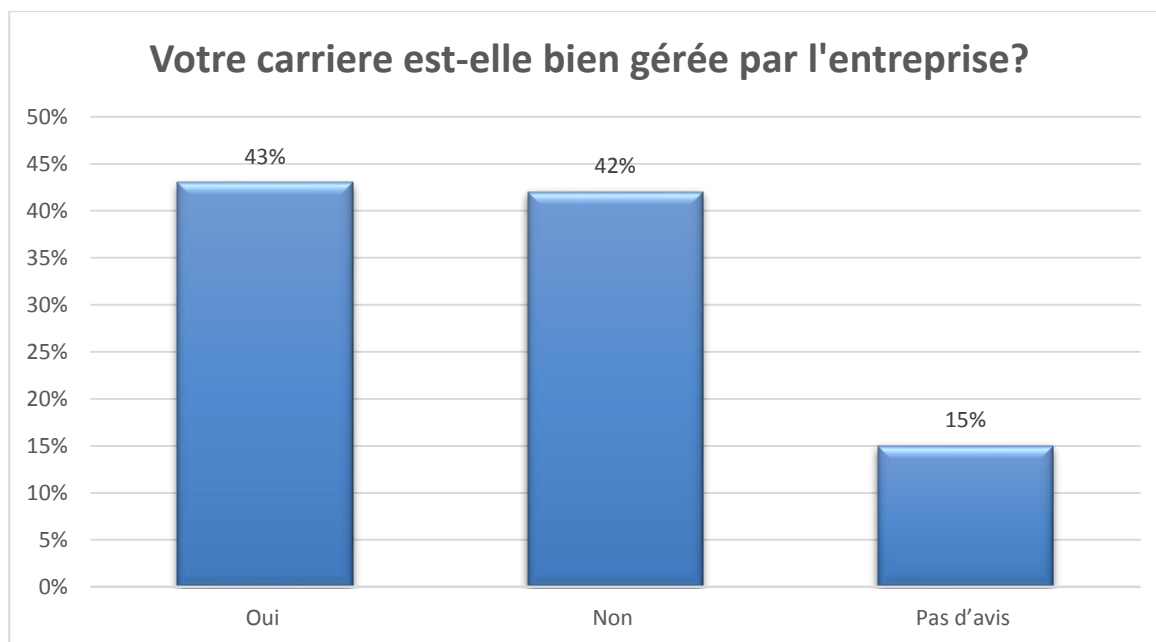
**Tableau n°26 :** Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?

Réponses	Fréquences	Pourcentage
<b>Oui</b>	23	43%
<b>Non</b>	22	42%
<b>Pas d'avis</b>	8	15%
<b>Total</b>	53	100%

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :** nous constatons que seul 43% des interrogés pensent que leur carrière est bien gérée par l'entreprise contre 42% qui pensent qu'elle n'est pas bien gérée et 15% ne donnent pas leur avis sur la question.

**Graphe n° 14 : Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?**



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

### **3.3. Discussions :**

L'évolution des carrières des salariés à l'ENIEM se fait à travers la mutation et la promotion. La mutation correspond à un changement d'emploi, voire de métier, tout en restant sur le même niveau hiérarchique. La promotion quant à elle, correspond à l'avancement de carrière de la personne au sein de l'entreprise, sanctionnée par un changement de grade ou par une accession à une fonction plus élevée et accompagnée par une augmentation de salaire.

Selon le responsable, la promotion s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

La gestion des carrières se fait à l'aide d'un document appelé fiche de carrière. Cette dernière contient un ensemble d'informations telles que : le matricule, numéro de poste, la date d'entrée en fonction, la catégorie, l'échelon, la fonction, la formation et le diplôme de l'intéressé

(niveau scolaire, la spécialité de la formation, la date d'obtention). Dans cette fiche, nous trouvons aussi une partie qui est réservée à la carrière de l'intéressé dans l'entreprise et hors de l'entreprise. La partie réservée à la carrière dans l'entreprise correspond à des informations sur les postes occupés, la catégorie, l'échelon et les dates, en plus des formations dont a bénéficié l'intéressé. Elle contient aussi un ensemble d'information relative aux compétences de l'individu, de ses évolutions et diplômes. (CF. Annexe n° 02)

La promotion se fait à travers la fiche d'appréciation des candidats appelés tableau comparatif. En fait, il existe deux fiches, la première doit être remplie par le responsable direct de l'intéressé et elle contient un ensemble de rubriques qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points (0/20) à l'exemple du diplôme, expérience, l'esprit d'initiative, esprit d'équipe, disponibilité et appréciation hiérarchique, etc. l'autre fiche d'appréciation des candidats à la promotion est remplie par le service de RIT de l'unité de l'intéressé. Elle est constituée d'un ensemble de point à l'exemple de : l'intitulé du poste, le numéro du poste, service, département, date, nom et prénom, et le nombre de points par rapport à : la formation (formation de base, universitaire, professionnelle), expérience professionnelle, discipline, l'assiduité, etc. au final, en fonction du nombre total des points, les trois premiers candidats sont sélectionnés et généralement c'est le premier qui va être promu. Pour la mutation aussi, il existe une fiche qui contient les mêmes informations et renseignements que la fiche de promotion. . (CF. Annexe n° 03)

En effet, pour le responsable des ressources humaines de l'unité Froid de l'ENIEM, la promotion est attribuée en fonction des compétences des candidats en s'appuyant sur la fiche de carrière et le tableau comparatif. Ce dernier donne la chance à l'ensemble du personnel désireux d'être promu a un poste donné (un poste vacant) de se porter candidat et fait ressortir aussi, le candidat le plus compétent pour le poste, cependant, nous constatons à travers les réponses du questionnaire que les salariés n'ont pas le même avis que les responsables. En effet, ils estiment que les promotions ne se font pas de manière équitable mais de façon arbitraire et que ceux qui en bénéficient ne sont pas forcément les meilleurs.

Cette inquiétude peut résider même dans l'information donnée aux salariés qui manque souvent de transparence. Ainsi, des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la connaissance de tous les employés, car, ils sont en réalité réservés à des individus déjà choisis.

Par ailleurs, nous déplorons aussi l'absence de plans de carrière formalisés dans l'entreprise. La carrière des individus est gérée au jour le jour sans planification préalable, ce qui a comme conséquence que les salariés ne savent pas quelles sont les perspectives de carrière qui leurs sont offertes et si elles correspondent à leurs aspirations et à leurs objectifs personnels. En effet, avec la planification organisationnelle des carrières, l'organisation encourage les employés à avoir des projets de carrière qui répondent à leurs objectifs personnels et elle fait en sorte que ces objectifs personnels vont permettre simultanément la réalisation des objectifs organisationnels.

Un autre problème rencontré au sein de l'ENIEM concerne la planification de la relève qui correspond à : « l'identification par l'entreprise des besoins clefs de l'organisation et de la préparation systématique des individus les plus aptes à les combler<sup>56</sup> » chose qui manque énormément dans cette entreprise. En effet, le transfert de connaissance des employés expérimentés aux nouveaux employés ne se fait pas dans l'entreprise enquêtée. Ce qui suscite des inquiétudes de la part des cadres sur le manque de compétences à l'avenir dans l'entreprise surtout avec les départs massifs à la retraite ou ces anciens salariés vont prendre avec eux tous leurs savoir-faire accumulés pendant des années. En effet, selon le responsable RH de l'entreprise, rien que pour l'année 2018 il y'aura 200 départs à la retraite que l'entreprise devra remplacer partiellement par de nouveaux employés.

Pour finir, nous constatons que la gestion des carrières dans l'entreprise n'est pas une pratique très développée.

#### **4. La mesure de la performance au sein de l'ENIEM**

##### **5.1 La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle sera analysée à l'aide de trois indicateurs qui sont : la qualité des relations entre les services, la qualité de circulation des informations et la productivité des salariés.

---

<sup>56</sup> G. Guerrin et T. Wils, « La Gestion Des Carrières : une typologie des pratiques », Gestion, Revue international de gestion, Septembre 1992.

**5.1.1 Qualité des relations entre services :**

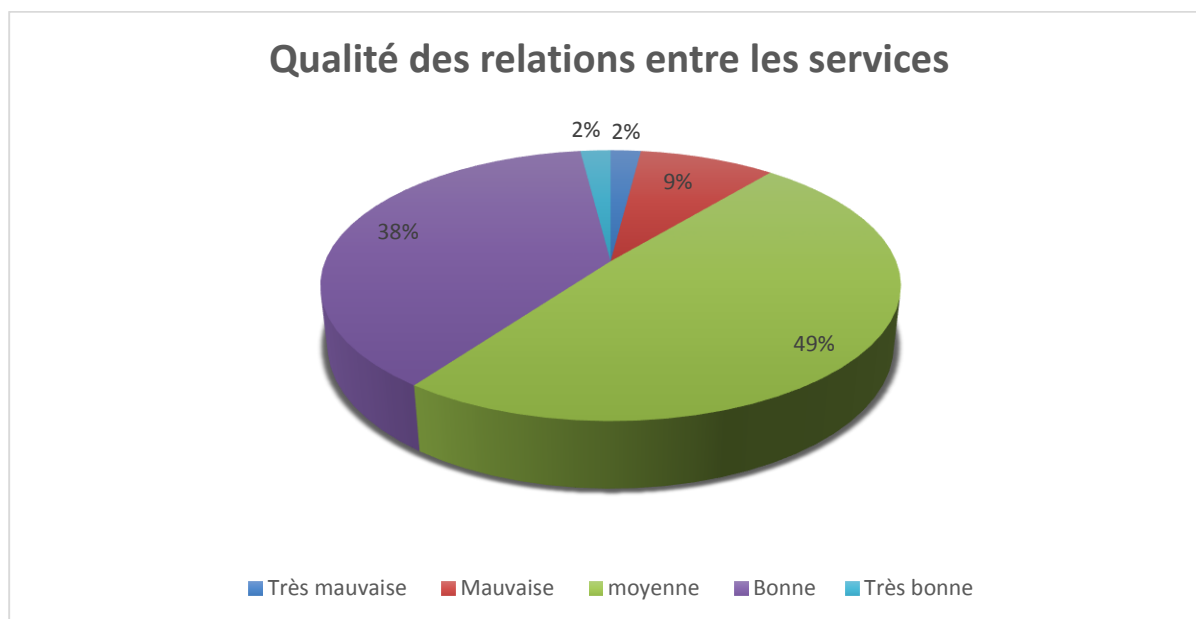
**Tableau n°27 :** la qualité des relations entre les services.

Qualité des relations entre services	Fréquence	Pourcentage
Très mauvaise	1	2%
Mauvaise	5	9%
Moyenne	26	49%
Bonne	20	38%
Très bonne	1	2%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** la majorité des salariés interrogés à l'ENIEM considèrent que la qualité des relations entre les différents services de l'entreprise est moyenne 49%, d'autre répondants estiment qu'elle est bonne ou très bonne (38% et 2% respectivement) et le reste des interrogés considère que les relations entre les services sont mauvaises 9% ou très mauvaises 2%.

**Graphe n°15 :** qualité des relations entre les services



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**5.1.2 La qualité de circulation des informations :**

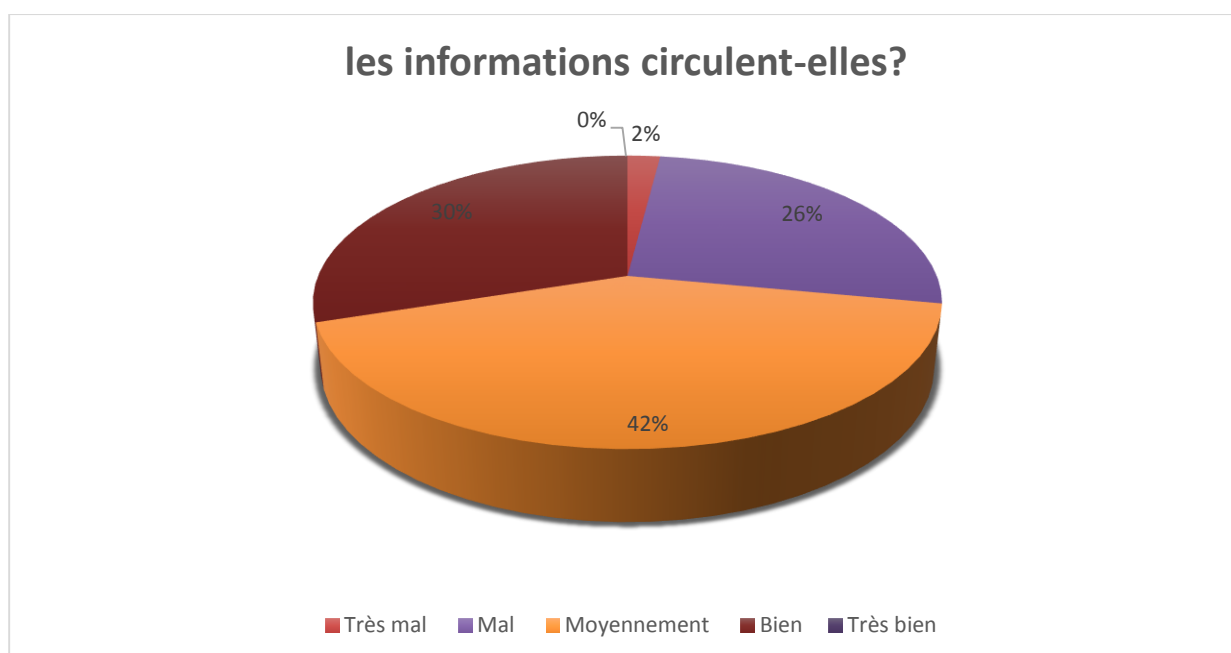
**Tableau n°28 :** la qualité de circulation des informations

Considérez-vous que les informations circulent ?	Fréquence	Pourcentage
Très mal	1	2%
Mal	14	26%
Moyennement	22	42%
Bien	16	30%
Très bien	0	0%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** 30% des travailleurs interrogés à l'ENIEM pensent que les informations circulent bien, 42% des répondants estiment que les informations circulent moyennement, et 26% pensent que les informations circulent mal et même très mal 2%. Les salariés jugent qu'il y'a un manque de circulation de l'information dans l'entreprise.

**Graphe n°16 :** la circulation des informations.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

**5.1.3 La productivité des employés : calcul de la productivité :**

**Tableau n°29 :** l'évolution de la productivité a l'ENIEM 2014-2015-2016-2017

<b>Année</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	166 133 339,58	1765 266 420,41	1953 232 186,41	18 866 921,52
<b>Effectif</b>	2096	2051	1884	1752
<b>Productivité</b>	<b>795 388,04</b>	<b>860 685,72</b>	<b>1036 747,44</b>	<b>1076 879,08</b>
<b>Croissance</b>	/	+8,20%	+20,45%	+3,87%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers 2014-2015-2016-2017

**Commentaire :** nous remarquons que la productivité apparente du travail n'a pas cessé d'augmenter pendant les quatre exercices. Nous pouvons expliquer cela par l'augmentation de la valeur ajoutée créée par l'entreprise et de la baisse continu des effectifs pendant cette période. Nous constatons donc que malgré la baisse de l'effectif la valeur ajoutée augmente, cela est dû donc à la productivité des salariés qui est bonne et qui s'améliore continuellement durant cette période.

**Discussion :**

L'analyse des résultats obtenus concernant les indicateurs de la performance organisationnelle nous permet de constater que la qualité des relations entre les différents services de l'entreprise est globalement moyenne. La circulation des informations est également moyenne, et en ce qui concerne la productivité des salariés nous pouvons dire qu'elle est bonne et ne cesse de s'améliorer d'année en année.

**5.2 La performance sociale :**

Dans ce qui suit nous allons analyser la performance sociale à travers les indicateurs suivants : le climat social, la satisfaction des salariés, l'absentéisme et la qualité des relations sociales.

**4.2. 1 Le climat social :**

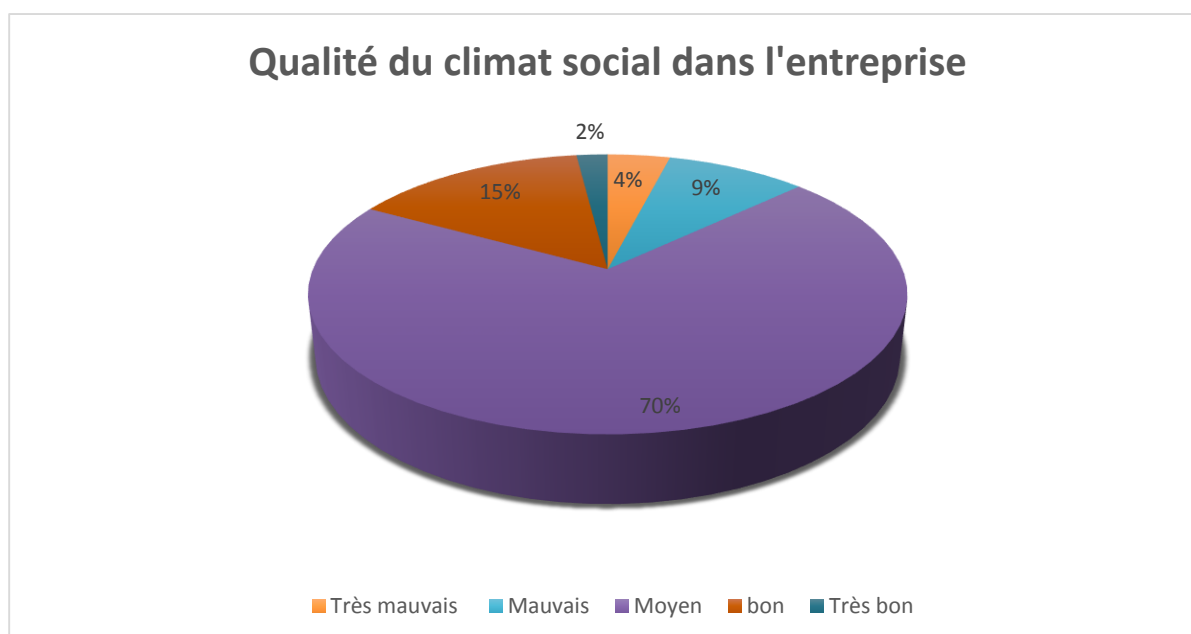
**Tableau n° 30:** la qualité du climat social de l'entreprise

Climat social	Fréquence	Pourcentage
Très mauvais	2	4%
Mauvais	5	9%
Moyen	37	70%
Bon	8	15%
Très bon	1	2%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Source :** établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** à l'ENIEM, la majorité des répondants estiment que le climat social de l'entreprise est moyen (70%), 17% des répondants considèrent que globalement il y'a un bon climat dans l'entreprise et 13% considèrent que le climat social est mauvais ou même très mauvais.

**Graphe n°17 :** la qualité du climat social de l'entreprise



**Source :** établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut.

**5.2.2 Le niveau de satisfaction des salariés**

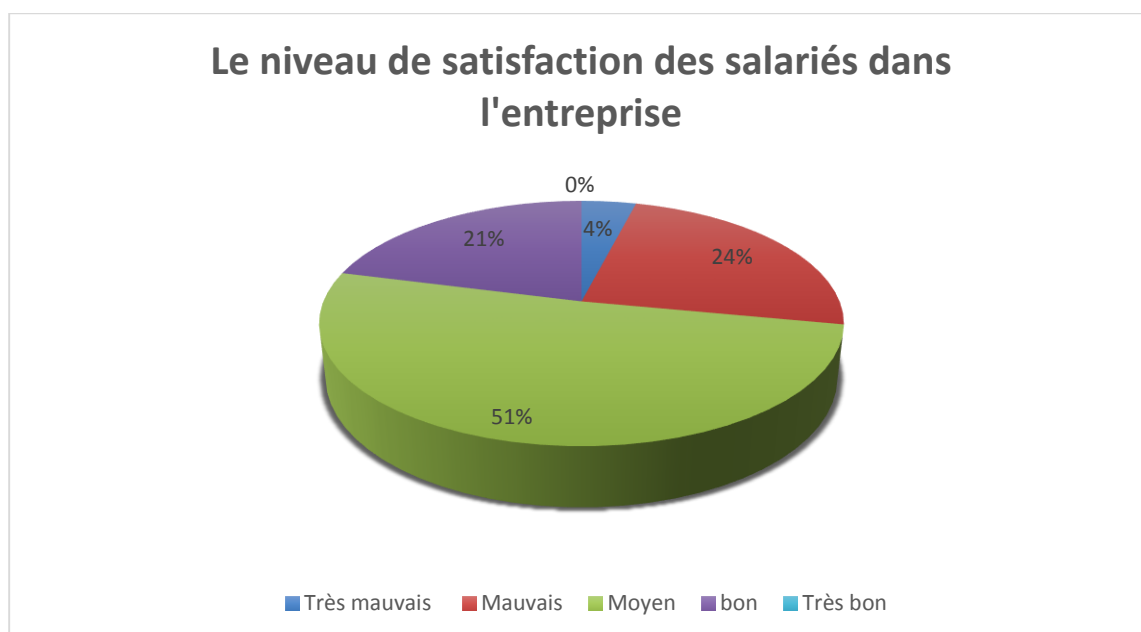
**Tableau n°31** :le niveau de satisfaction des salariés.

Niveau de satisfaction des salariés	Fréquence	Pourcentage
Très mauvais	2	4%
Mauvais	13	24%
Moyen	27	51%
Bon	11	21%
Très bon	0	0%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire** : la majorité des répondants a l'ENIEM estime que la satisfaction des salariés est moyenne (51%), 21% des répondants estiment que les salariés sont bien satisfaits et (24%+4%) des répondant considèrent que les salariés sont satisfaits.

**Graphe n°18** : le climat social et le niveau de satisfactions des salariés de l'ENIEM.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut.

**5.2.3 Le taux d'absentéisme :**

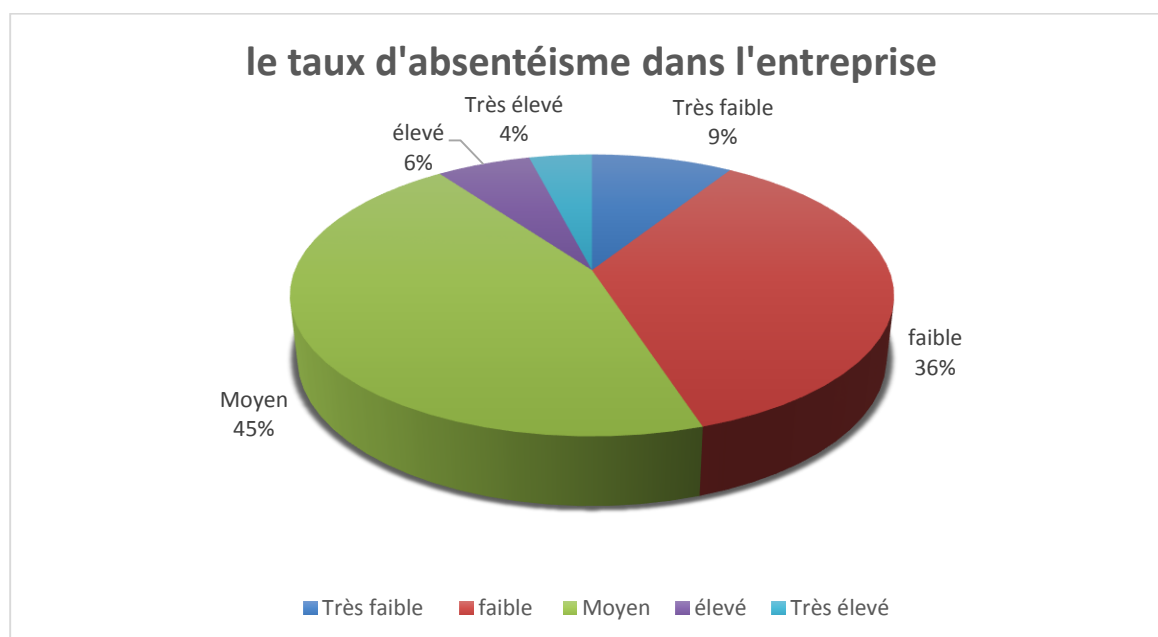
**Tableau n°32 :** le taux d'absence des employés

Absentéisme	Fréquence	Pourcentage
Très faible	5	9%
Faible	19	36%
Moyen	24	45%
Elevé	3	6%
Très élevé	2	4%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** 45% des salariés interrogés à l'ENIEM estiment que le taux d'absence est moyen dans l'entreprise, 36% d'autres pensent qu'il est globalement faible, 9% estiment qu'il est même très faible et 10% restant pensent qu'il est élevé ou même très élevé. Cependant, les responsables affirment que le taux d'absentéisme enregistré au niveau de l'ENIEM est relativement faible. A titre d'exemple, le taux d'absentéisme moyen enregistré par l'unité Froid durant l'année 2017 est de 3%, soit 39766 heures d'absence.

**Graphe n° 19 :** l'absentéisme



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut.

**5.2.4 Qualité des relations sociales entre les employés :**

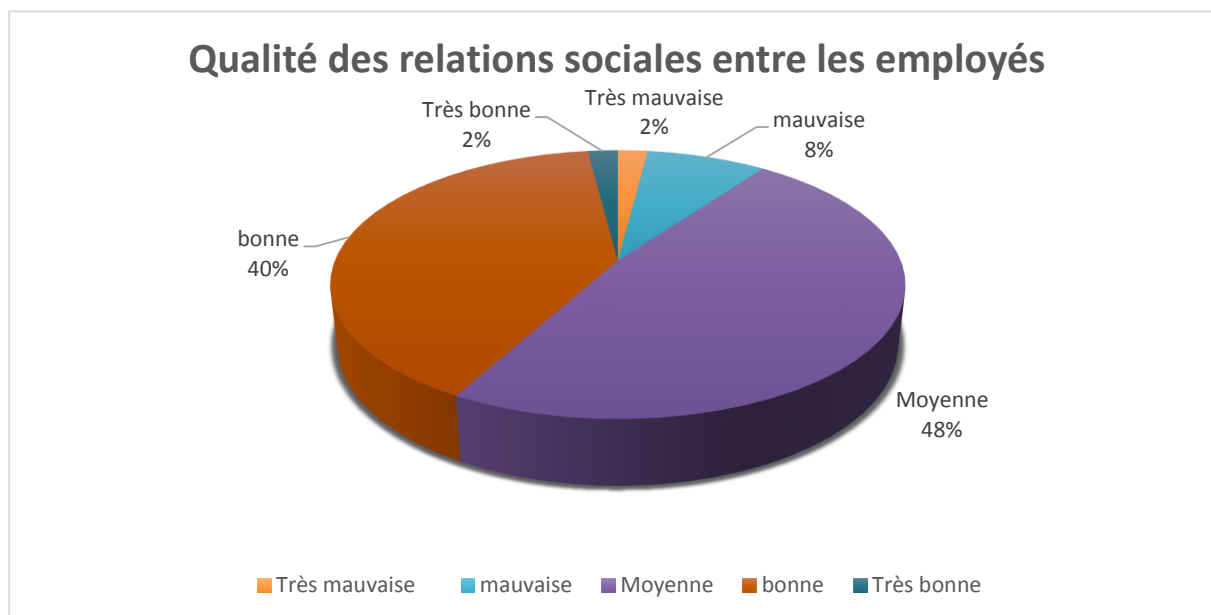
**Tableau n°33 :** La qualité des relations sociales entre les employés

Qualité des relations sociales entre employés	Fréquences	Pourcentage
Très mauvaise	1	2%
Mauvaise	4	8%
Moyenne	25	48%
Bonne	21	40%
Très bonne	1	2%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire.

**Commentaire :** les réponses obtenues à cette question montrent que la qualité des relations sociales entre les employés de l'ENIEM sont considérées comme très bonne (2%), bonne (40%), moyennes (48%), mauvaises (8%) et même très mauvaises (2%). Nous constatons que globalement, les répondants estiment que les relations entre les employés sont plus que moyennes.

**Graphe n°20 :** la qualité des relations sociales entre les employés.



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut.

**Discussion :** L'analyse des réponses obtenues nous permet de conclure que la performance sociale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager est moyenne. En effet, la majorité des indicateurs de la performance sociale sont évalués par les salariés comme étant moyens que ce soit le climat social, la satisfaction des salariés, la qualité des relations sociales entre les employés et l'absentéisme.

**Conclusion :**

Le principal objectif poursuivi tout au long de ce chapitre est d'apporter une réponse aux divers questionnements relatifs à la capacité des différentes pratiques de la gestion des carrières de contribuer à la performance organisationnelle en générale et à la performance sociale en particulier.

A cet effet l'enquête par l'entretien et le questionnaire que nous avons mené au niveau de l'unité froid de l'ENIEM, nous a permis d'appréhender le fonctionnement de la gestion de carrière, ainsi que sa relation avec quelques indicateurs de performance sociale.

Enfin, les quatre indicateurs de performance sociale que nous avons tenté d'évaluer, nous ont permis d'avoir une idée plus au moins claire sur l'importance qu'accorde les salariés au climat social, l'absentéisme, les relations entre les collaborateurs et le niveau de satisfaction des salariés.

## Conclusion générale

---

En guise de conclusion à notre travail de recherche portant sur l'impact de la gestion de carrière sur la performance sociale au sein de l'ENIEM, nous pouvons affirmer que la gestion de carrière est une pratique peu développée au sein de cette entreprise, en effet cette dernière est considérée dans sa simple conception administrative structurée autour d'un certains nombres d'outils ou de documents que le responsable RH utilise en vue d'assurer les états d'avancement de ses collaborateurs.

Notre passage au niveau de cette entreprise nous a permis aussi de déceler l'écart entre les différentes pratiques de gestion des carrières, qui ne fonctionnent pas comme un tout cohérent, en effet, la gestion de carrière ne peut en aucun cas être séparé du recrutement, de la formation, de l'évaluation, et enfin de la promotion.

C'est ainsi, que l'efficacité et le fonctionnement objectif de cette politique dépend des politiques citées auparavant.

Un autre résultat qui se dégage du travail d'enquête au niveau de l'ENIEM est caractérisé par l'impact limité qu'engendre la gestion des carrières sur la performance organisationnelle en générale et des indicateurs de performance sociale en particulier. Le responsable RH de l'unité froid de l'ENIEM accorde peu d'importance à la gestion des compétences et des talents et se limite à une gestion des carrières que nous qualifions d'administrative vu son caractère fortement formel qui ne permet pas à certains salariés de saisir les facteurs leurs permettant d'optimiser au mieux leurs carrières.

Les indicateurs que nous avons tenté de mesurer via le questionnaire en l'occurrence le taux d'absentéisme, le climat social, la relation entre les services, ainsi que la qualité des relations sociales entre les employés sont moyennement évalués, par les salariés interrogés et mettent l'accent sur le climat social certes stable au niveau de cette entreprise mais dans lequel la gestion des carrières n'aurait contribué que d'un apport que nous jugeons marginale.

Ces résultats confirment les hypothèses que nous avons posées et constituent aussi 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 humaine qui traite des concepts de cogestion des carrières et de la gestion des talents dans un objectif de consolidation des compétences et les pratiques que nous avons

## Conclusion générale

---

observé au niveau de l'ENIEM que nous qualifions de gestion administrative des carrières ce qui nous pousse à poser d'autres questions liées à la relation performance économique et performance sociale au niveau des entreprises algériennes.

Enfin sur le plan méthodologique, la principale limite que nous avons rencontrée réside dans la faiblesse de la taille de l'échantillon que nous avons interrogé faute de temps et d'un meilleur accès à la population des agents d'exécution qui reste majoritaire au niveau de cette entreprise.

### OUVRAGES

1. ALDERFER C, Existence. Relatedness and growth, human needs in organizational settings. New York, Free Press, 1972.
2. AMHERDT. Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, édition Gaétan Morin, 1999.
3. CERDIN. J.L.Gérer les carrières- Vade Mecum, édition Emsmanagement & société Caen 2000.
4. GUALINO. Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Collection Business, 2e édition, éditeur, Paris, 2004.
5. Hall, G, Careers in Organisations, Santa Monica, Goodwear, 1976.
6. DRIVER, M.J. «Career concepts and career management in organizations». 1979.
7. GUTTERIDGE et al, évolution de carrière organisationnelle: état de la pratique. Washington, DC: Presse ASTD, 1993.
8. PERETTI J.M, Ressources Humaines, Edition, Vuibert, Paris, 2004.2005.
9. CERDIN. Jean-Luc, gérer les carrières, édition, Ems, paris, 2000.
10. LOUARN Jean-Yves, Thierry Wils «L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Entreprise & carrières, Éd. Liaisons, 2001.
11. LAWRENCE P.R.LORSCH J.W. Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation, Les éditions d'organisation, 1994.
12. MARTORY B et CROZET D, Gestion des Ressources Humaines, Paris, Nathan, Paris, 1984.
13. MASLOW A. H, Vers une psychologie de l'Être (Toward a psychology of being), Paris, Fayard, 1972.
14. MORIN E.M, SAVOIE A, BEAUDING, L'efficacité de l'organisation Théorie, représentations et mesures, Gaétan Morin Éditeur, 1994.
15. PERTTI Jean -Marie, gestion de ressources humaines, édition Vuibert, paris, 1998.
16. PERTTI Jean -Marie, Gestion des ressources humaines. 2ème édition, édition Vuibert, Paris, 2001.
17. SCHEIN E, the individual, the organisation, and the careers, a conceptual scheme. 3eme edition, 1971.
18. SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993.
19. SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERTTI , Alis, Chevalier, gestion des ressources humaines. Edition De Boeck 2004.

20. SHIMON L. est autres, la gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles – 3<sup>ème</sup> édition - Pearson Education- Montréal 1999.
21. ST-ONGE SYLVIE et autre, relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, 2004.
22. VOYER P. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université du Québec, 2<sup>e</sup> édition, Québec, 2000.

### 23. REVUES

- 1- GALAMBAUD B, LEON E. 2008 Le sens de la mesure, le cas de la performance en gestion des ressources humaines, *Revue Gestion*, vol 33, N° 2.
- 2- BRUN JEAN-PIERRE, La reconnaissance au travail Dans *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* 2008/9 (N°12).
- 3- MORIN E.M., GUINDON M., BOULIANNE E (1996), Mesurer la performance de l'entreprise, *Gestion*, vol. 21, no. 3.
- 4- NICHOLSON et De WAALI-ANDREWS (2005), jouer pour gagner : impératifs biologiques, autorégulation et compromis dans le jeu du succès de carrière, *journal du comportement organisationnel*, vol. 26.
- 5- CANDAU, P, « L'évolution de L'efficacité Organisationnelle ». *Revue Français de l'Audit Interne*, n°69. Mars-Avril 1984 .
- 6- ROUSSEL, P, l'étude des événements au travail par les méthodes du journal personnel : enjeux et applications, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°68, 2008.
- 7- WOLFF, H., G. et K. MOSER (2009). Effets de la mise en réseau sur le succès des carrières : une étude longitudinale. *Journal of Applied Psychology*,

### COLLOQUES, SEMINAIRES ET PUBLICATIONS

1. HENNEQUIN EMILIE , le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 2<sup>XVIIe</sup> congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, (Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers Emilie HENNEQUIN).
2. FIRTZ ENZ, « Measuring Human Resources Effectiveness » *Personnel Administrator*, vol. 25, n°7, juillet 1980.

3. GUERFEL-HENDA, «La Responsabilité Social de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », 16eme congrès de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15&16, septembre.juin 2005.
4. JEAN -DENIS CULIE, Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3. (Comment stimuler la motivation des salariés en seconde partie de carrière ? Une littérature Jean-Denis CULIE doctorant CERAG).
5. SAULQUIN, J.Y., (2004), GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises, Acte du congrès AGRH, tome 4, p.2477-2496.

### **DICTIONNAIRE**

1. HENRI M. BOISLANDELLE Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, Concept et Outils, Economica, Paris.1988.

### **DOCUMENTS DIVERS**

1. Documents internes de l'ENIEM.
2. <http://www.cerise-microfinance.org/>
3. <http://www.smartcampaign.org/au-sujet-de-la-campagne/la-smart-microfinance-et-les-principes-de-protection-des-clients>
4. Source : SPTF-CG

## Questionnaire destiné aux salariés :

### 1. Présentation destinée à l'entreprise :

**Phase 1** : Information générale :

Nom de l'organisation :

Raison sociale de l'entreprise :

Statut générale de l'entreprise :

Adresse de l'organisation :

Effectif de l'organisation :

Année de création de l'entreprise :

Quels sont les principaux produits ou services offerts par votre organisation ?

.....

Quel est votre secteur d'activité ?

Primaire                       Secondaire

Tertiaire                       Autre .....

Votre entreprise est-elle une filiale d'une autre entreprise ?  Oui       Non

Si oui, de quelle entreprise ?.....

La fonction du répondant :

L'ancienneté du répondant dans la fonction :

L'ancienneté du répondant dans l'entreprise :

Sexe du répondant :  Homme                       Femme

## Annexes

Disposez-vous d'un département ou d'un service de GRH au sein de votre entreprise :  Oui  
 Non

### **Phase II** : Pratique de gestion des ressources humaines

Directives : mettez un (X) sur la proposition qui correspond au cas de votre entreprise :  Oui  
 Non

#### 1. La fonction de gestion des ressources humaines

Que pensez-vous de la GRH au niveau de votre entreprise ?

Constitue une préoccupation pour la direction.

Ne Constitue pas une préoccupation pour la direction.

#### 2. Formation :

Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel ?

Oui       Non       Pas d'avis

A la fin de votre formation, avez-vous pu acquérir de nouvelles connaissances que vous utilisez dans les tâches quotidiennes de votre travail ?

Oui       Non       Pas d'avis

#### 3. La promotion :

La politique de promotion de votre entreprise est-elle juste est équitable ?

Oui       Non       Pas d'avis

Quelle est la relation entre l'octroi de la promotion et les attentes derrière cette promotion ?

Augmenter le salaire

Convertir aux qualifications professionnelles

Evolution dans la carrière

Pas d'avis

4. Gestion des carrières :

Etes-vous informé de l'existence d'un service gestion des carrières du personnel ?

Oui

Non

Pas d'avis

Etes –vous informé des procédures de gestion de carrières du personnel au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

Pas d'avis

Que pensez- vous du système de gestion de carrière mis en place dans votre entreprise ?

Suffisant

Insuffisant

Etes-vous informés du suivie de votre carrière ?

Informé du suivi de la carrière

Informé sur le plan théorique

Non informé

➤ **Les plans de carrière en termes**

Savez-vous si il Existe un plan de carrière ?

Ne sais pas

Pas de plan de carrière

Existence de plan de carrière

Savez-vous si il y a un Suivi des plans de carrière ?

Ne sais pas

Pas de suivi de carrière

Existence de suivi de plan de carrière

Que pensez-vous de l'utilité du plan de carrière au niveau de votre entreprise ?

Utile pour mieux gérer Sa carrière

Utile beaucoup plus pour l'entreprise

Ne pas connaître l'utilité

Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise ?

Oui

Non

Pas d'avis

**Phase III** : Performance de l'organisation :

Performance organisationnelle :

Comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?

Très bonne

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Très mauvaise

Comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de vos clients ?

Très bonne

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Très mauvaise

Performance sociale :

Comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de votre personnel ?

Très bon

Bon

Moyen

Mauvais

Très mauvais

Comment évaluez-vous le climat social de votre organisation ?

Très bon

Bon

Moyen

## Annexes

Mauvais                       Très mauvais

Comment évaluez-vous le taux de l'absentéisme de vos employés ?

Très faible                       Faible                       moyen

Elevé                       Très élevé

Questionnaire destiné aux salariés :

**Partie 1** : Identification du répondant :

Sexe : homme femme

Age :  20-30  30-45                       45-55                       55 et plus

Nature du poste occupé actuellement :

Catégorie socioprofessionnelle :

Exécution                       Maitrise                       Cadre                       Cadre supérieur

Autres.....

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :.....

.....

Ancienneté :.....

Quel niveau d'études avez-vous compléter ?

Primaire     Moyen     Secondaire                       Universitaire

Dans quelle spécialité ?.....

Partie 2 : pratiques de gestion des ressources humaines :

Selon vous, le recrutement se fait-il ?

Selon les compétences et savoir faire

Selon les affinités

## Annexes

---

O Autre.....

Lors de votre recrutement, quel est le principal type d'épreuve que vous avez passé ?

O Test O Entretien

O Autre .....

Ce programme de formation, concerne-t-il l'ensemble du personnel ?

O Oui O Non O Pas d'avis

Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

O Oui O Non

Souhaiteriez-vous suivre des formations ?

O Oui O Non

A la fin de votre formation, avez-vous acquérir de nouvelles compétences ?

O Oui O Non O Pas d'avis

Votre carrière est-elle bien gérée par l'entreprise ?

O Oui O Non O Pas d'avis

Pensez-vous que votre entreprise dispose d'une politique de promotion de ses salariés ?

O Oui O Non O Pas d'avis

La politique de promotion du personnel de votre organisation est-elle juste et équitable ?

O Oui O Non

Votre rendement est-il évalué par votre entreprise ?

O Oui O Non O Pas d'avis

Connaissez-vous les critères sur lesquels vous êtes évalué ?

O Oui O Non O Un peu

Votre entreprise vous donne-t-elle des primes de rendement ?

## Annexes

---

Oui       Non       Pas d'avis

Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

Oui       Non       Ni satisfait ni insatisfait

Votre entreprise dispose-t-elle d'un système pour diffuser les informations concernant son fonctionnement ?

Oui       Non       Pas d'avis

Etes-vous informé des résultats de l'entreprise ?

Pas informé  Peu informé  Bien informé

Que pensez-vous de la fonction de gestion des ressources humaines de votre entreprise ?

Fonction importante

Ce n'est pas une fonction importante

Pas d'avis

Partie 3 : mesure de la performance :

- Performance organisationnelle :

Considérez-vous que les informations circulent (verticalement et horizontalement) ?

Très bien       Bien       Moyenne

Mal       Très mal

Comment qualifiez-vous les relations entre les services ?

Très bien       Bien       Moyenne

Mauvaise       Très mauvaise

- Performance sociale

Comment évaluez-vous le climat social de votre entreprise ?

Très bien       Bien       Moyen

## Annexes

---

Mauvais             Très mauvais

Comment évaluez-vous la satisfaction et le moral des salariés ?

Très bien             Bien             Moyen

Mauvais             Très mauvais

Le taux d'absence des employés est-il ?

Très faible    Faible             Moyen

Elevé                 Très élevé

Comment évaluez-vous la qualité des relations sociales entre les employés ?

Très bien             Bien             Moyen

Mauvais             Très mauvais

### **Guide d'entretien avec le responsable de la fonction ressources humaines de l'unité froid**

- Pourriez-vous présenter brièvement la fonction ressources humaines au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont les missions de la fonction ressources humaines au sein de votre entreprise ?
- En tant que politique RH, la gestion de carrière est-elle opérationnelle au niveau de votre unité ?
- Existe-il un service gestion de carrière au niveau de votre unité ?
- Quelles sont les procédures que vous utilisez dans le cadre des activités liées à la gestion des carrières ?
- Quel est le lien entre la formation dispensée aux salariés et l'avancement de leurs carrières ?
- Existe-il un plan de carrière au niveau de votre unité ? si c'est oui, pourriez-vous nous renseigner sur les modalités de suivi de carrière ?
- Selon vous quelle est la relation entre la politique de promotion et la gestion de carrière ?
- Qu'est-ce que vous entendez par le concept de performance sociale ?
- Pourriez-vous nous fournir des indicateurs sur la productivité des salariés et leurs taux d'absentéisme ?
- Comment qualifiez-vous le niveau de satisfaction des salariés ainsi que le climat sociale au niveau de votre entreprise ?
- Pensez-vous que la gestion des carrières contribue à améliorer la performance sociale ?

### Les éléments relatifs à la gestion des carrières selon les articles « ENIEM »

#### Le recrutement

**Article 29 :** le recrutement du personnel dans l'entreprise doit avoir pour objectif de pourvoir à une vacance de poste ou une création d'emploi. Toute action

De recrutement doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de production d'organisation et de développement définis par l'entreprise.

**Article 31 :** est nulle et de nul effet toute disposition prévue au titre de la présente convention collective ou d'un accord collectif ou d'un contrat de travail, de nature à assoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat.

**Article 32 :** nul ne peut être recruté par l'entreprise pour un poste donné s'il ne remplit pas les conditions d'accès au poste, et s'il ne fournit les titres et diplômes justifiant de ses aptitudes et capacités professionnelles pour occuper ce poste.<sup>1</sup>

**Article 33 :** le pourvoi d'un poste de travail se fait en priorité par voie interne dans le strict respect des exigences du poste et par voie de recrutement externe lorsque les possibilités internes sont épuisées.<sup>2</sup>

**Article 35 :** à compétences et qualifications équivalentes et si les intérêts de l'entreprise sont préservés, les postes de travail vacants sont ouverts selon les priorités suivantes :

A un enfant soutien de famille ou la veuve d'un travailleur décédé ;

A un enfant soutien de famille d'un travailleur retraité ou en incapacité totale de travail ;

Aux moudjahidines, veuves et enfants de chouhadas ;

Aux travailleurs licenciés, suite à une opération de compression d'effectifs réalisée conformément aux dispositions légales en vigueur ;

Aux apprentis formés par l'entreprise.

**Article 9 :** tout travailleur nouvellement recruté est soumis à une période d'essai dont la durée est fixée dans le contrat de travail conformément à la convention collective.

### **L'intérim :**

**Article 79 :** l'intérim consiste en l'occupation temporaire d'un poste de travail supérieur vacant, ou en remplacement d'un titulaire du poste, dont l'absence conjoncturelle est limitée dans le temps.

**Article 81 :** lorsqu'il s'agit de procéder à un remplacement à titre temporaire pour une période limitée du titulaire d'un poste, l'entreprise se réserve le droit d'enclencher la procédure d'intérim pour les périodes maximales suivantes :

Maitrise 4mois ; Encadrement 6mois ; Encadrement supérieur 9mois.

**Article 83 :** la période d'intérim cesse de produire automatiquement ses effets à la date de son expiration.

### **La mutation**

**Article 61 :** la mutation consiste en un déplacement d'un travailleur consécutif à un changement de poste, que ce changement de poste ait lieu à l'intérieur d'une même unité ou entre deux unités de l'entreprise. La mutation ne peut avoir lieu que dans le cadre de la publication des postes vacants, telle que définie par la réglementation interne.

**Article 62 :** la mutation d'un travailleur peut intervenir sans changement de catégorie, tout comme elle peut se traduire par une promotion, lorsque le travailleur concerné est appelé à occuper un poste de niveau de qualification supérieur.

**Article 63 :** la mutation peut également avoir lieu, hors publication, à l'initiative de l'employeur pour nécessité de service, ou à la demande du travailleur en fonction de ses qualifications professionnelles et selon les possibilités de l'entreprise.

**Article 64 :** le travailleur qui fait l'objet d'une mutation pour raison de service, en tout lieu d'activité de l'entreprise, sur un poste de travail correspondant à sa qualification est tenu de l'accepter. Toutefois, cette mutation ne doit en aucun cas constituer une sanction, ni être un déclassement fonctionnel ou catégoriel.

### **La réintégration**

**Article 65 :** la réintégration est la réadmission du travailleur dans les effectifs de l'entreprise, suite à une suspension de la relation de travail.

**Article 66 :** la réintégration du travailleur est de droit pour les cas de suspension de la relation de travail prévus par la présente convention collective. Elle a lieu sur le poste de travail d'origine du travailleur ou à un poste équivalent.<sup>1</sup>

### **La réaffectation**

**Article 54 :** la réaffectation consiste en un changement de poste du fait de l'employeur ; elle ne peut intervenir que dans les cas suivants : A une inaptitude physique médicale attestée ;

Suite à une mesure disciplinaire ; A la demande du travailleur.

**Article 57 :** la réaffectation due à une rétrogradation consiste en une affectation à un poste de moindre qualification et à la baisse de la rémunération.

La rétrogradation ne peut s'effectuer que dans les cas suivants : Suite à une mesure disciplinaire ; Sur demande de l'intéressé.

### La formation

**Article 87 :** l'entreprise est tenue d'initier des actions de formation de recyclage, de perfectionnement de spécialisation au bénéfice de ses travailleurs. Ces actions visent à :

Satisfaire des besoins en main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise ;

Permettre d'accroître le niveau de connaissance des travailleurs ;

Perfectionner les travailleurs en vue de leur adaptation aux exigences de développement de l'entreprise ;

Faciliter la promotion interne des travailleurs ;

Préparer à l'occupation d'autres postes au sein de l'entreprise ;

L'entreprise est en outre, tenue d'initier des actions d'apprentissage, conformément aux dispositions de la loi sur l'apprentissage.<sup>1</sup>

**Article 88 :** les actions de formation, de perfectionnements, établies sur la base des besoins de l'entreprise, font l'objet d'un plan annuel ou pluri annuel et doivent être soumis pour avis au Comité de Participation, conformément aux dispositions légales en vigueur.

**Article 92 :** le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement non initiés par l'entreprise peut bénéficier sous réserve de l'accord de l'employeur d'une adaptation de son temps de travail ne pouvant excéder les six heures par semaine ou d'une mise en disponibilité.

**Article 94 :** les résultats obtenus à l'issue d'une formation ou d'un recyclage

Constituent des paramètres déterminant pour l'évaluation du mérite à l'occasion de la sélection pour l'avancement ou la promotion.<sup>2</sup>

### **L'avancement**

**Article 67 :** l'avancement sanctionne le mérite professionnel du travailleur confirmé durant sa carrière professionnelle. Il tend à récompenser l'accroissement du savoir-faire et de l'expertise, la qualité du travail et l'expertise professionnelle.

**Article 68 :** les résultats de l'entreprise déterminent l'opportunité d'octroyer un avancement au mérite professionnel.

**Article 69 :** l'avancement intervient annuellement sur proposition de la hiérarchie habilitée à cet effet. Toutefois, cet avancement peut intervenir avant terme pour les travailleurs les plus méritants.

**Article 70 :** l'avancement horizontal au titre du mérite professionnel est distinct et indépendant de la valorisation de l'ancienneté.

### **La promotion**

**Article 72 :** la promotion dans l'entreprise sanctionne une élévation dans la hiérarchie professionnelle. Elle peut intervenir au sein de la même filière ou d'une filière à une autre.

**Article 75 :** la promotion est fonction de l'aptitude et du mérite de l'agent permanent confirmé à occuper un poste de travail supérieur au sien. Toute promotion est subordonnée aux conditions impératives suivantes :

Existence d'un poste vacant ; Respect des exigences du poste.

**Article 76 :** ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant :

L'année précédente pour les fautes du 1<sup>er</sup> degré ;

Les deux années précédentes pour les fautes du 2<sup>ème</sup> degré ; Les trois années précédentes pour les fautes du 3<sup>ème</sup> degré.

**Article 77 :** outre la condition prévue à l'article précédent, le taux d'absentéisme est un critère déterminant dans le choix du travailleur à promouvoir.

**Article 78** : une procédure interne à l'entreprise fixera les modalités et les conditions pratiques du système de promotion.

### **Le redéploiement**

**Article 58** : le redéploiement consiste en une affectation obligatoire d'un ou plusieurs travailleurs pour des impératifs de production et/ou d'un changement et aménagement organisationnel.

**Article 59** : l'entreprise peut procéder à un redéploiement d'un ou plusieurs travailleurs à d'autres postes de travail correspondant à leurs capacités et aptitudes professionnelles au sein même d'une structure ou ligne de production ou inter-structures, interlignes de production en inter-unités.

### **3.1.3. Les procédures de motivation avec documents internes et selon le règlement intérieur :**

Pour inciter le travailleur à fournir un meilleur rendement, plus de rentabilité, d'être assidu et compétent, il faut le stimuler et l'encourager en lui procurant un environnement sain et un climat de travail favorable. A cet effet, l'ENIEM utilise plusieurs outils pour motiver ses salariés.

### **La rémunération :**

La rémunération représente l'un des premiers buts d'un salarié et l'élément principal d'incitation et d'activation, sans elle, il est difficile de faire travailler un individu<sup>1</sup>.

**Article 289** : le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir faire, de la qualification professionnelle et du mérite.

**Article 290 :** le système de rémunération est une contre partie du travail effectif et consacre donc le principe que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué.

**Article 292 :** le système de rémunération de l'entreprise ENIEM s'articule autour de trois grands axes :

Un système de classification professionnel ;

Une grille des salaires ;

Un système multiforme de primes et indemnités.

**Article 294 :** la grille des salaires catégorielle, correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre, une évolution horizontale (sous forme d'échelons) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel propre à chaque salarié de l'entreprise<sup>1</sup>.

**Article 295 :** le système de primes et indemnités, multiforme qui revêt plusieurs caractères en l'occurrence :

La stimulation et l'encouragement avec comme objet l'amélioration des performances de l'entreprise et/ou le développement de l'initiative et de la créativité ;

L'indemnisation de sujétions et/ou contraintes particulière liées aux conditions de travail ;

Le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnelle, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

### **La communication**

La communication est très importante entre les chefs hiérarchiques et leurs subordonnés. Elle est guidée par la convention collective et le règlement intérieur qui contiennent :

Les droits et obligations des deux parties ;

Les procédures de conciliation des conflits ; Les procédures de réclamation des problèmes.

**Article 2 :** la convention collective a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail, les conditions d'emploi et de rémunération des travailleurs salariés de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager par abréviation « ENIEM »<sup>1</sup>.

La communication donne l'espace à l'employé de s'exprimer, d'avoir l'occasion de réclamer ses droits. Elle aide le travailleur à exercer son emploi d'une bonne manière pour qu'il n'y ait pas de problèmes et de conflits au niveau de l'organisme.

**Article 242 :** dans le cadre de la prévention des conflits de travail, l'employeur et les représentants des travailleurs sur les lieux de travail respectifs conviennent d'organiser des réunions ordinaires de travail mensuelles à l'effet de procéder à l'examen et au traitement des problèmes socio professionnels et des conditions générales de travail recensés de part et d'autre durant la période considérée.

### L'hygiène et sécurité

**Article 48 :** les règlements consignés et prescriptions relatives à l'hygiène et à la sécurité ainsi que celles qui tendent à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles revêtent un caractère impératif par l'ensemble des travailleurs.

**Article 58 :** conformément aux dispositions légales des commissions d'hygiène et de sécurité, doivent être constitué :

Deux à cinq membres représentant l'employeur ; Deux à cinq membres représentant les travailleurs ; Le médecin de travail ;

L'organisme doit mettre à la disposition des travailleurs les moyens de protections et les obliger à les respecter.

**Article 62 :** tout travailleur désigné est tenu de participer aux actions de formation, perfectionnement, recyclage, séminaires et séances de sensibilisation dans le cadre de l'hygiène et de la sécurité.<sup>1</sup>

# Table de matières

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>CHAPTRE I : LA GESTION DE CARRIERE COMME LEVIER DE PERFORMANCE SOCIO-ECONOMIQUE</b> .....	4
<b>Introduction</b> .....	4
<b>SECTION 01 : Présentation des notions de carrière et des notions de gestion des carrières</b>	4
I. Les différentes approches liées à la notion de carrière et gestion des carrières .....	4
1. La définition du concept de carrière.....	4
2. La définition de la gestion des carrières.....	5
3. Evolution et Emergence de la carrière .....	7
II. Objectifs, importance et facteurs qui influencent la gestion de carrière .....	8
1. Les objectifs de la gestion des carrières .....	8
2. L'importance de la gestion des carrières .....	8
3. Les facteurs qui influencent sur la gestion des carrières .....	11
3.1. L'environnement .....	11
3.2. L'organisation .....	11
3.3. Les individus .....	11
III. Les liens entre la gestion des carrières et la GRH .....	11
1. Le rôle de la GRH dans le développement des carrières .....	11
2. La place de la gestion des carrières dans la GRH .....	12
3. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH .....	12
3.1. L'Analyse des postes .....	13
3.2. La planification des ressources humaines.....	13
3.3. Le recrutement .....	14
3.4. La sélection .....	14
3.5. La rémunération .....	14
3.6. L'évaluation du rendement .....	14
3.7. Le développement des compétences .....	14
<b>SECTION 02 : Vers une cogestion de carrière</b> .....	15
I. L'évolution de la carrière.....	15
II. La mobilité dans la gestion des carrières .....	15
1. La mobilité organisationnelle .....	15
1.1. La mobilité verticale .....	15
1.2. La mobilité horizontale .....	15
1.3. La mobilité latérale.....	15
2. La mobilité géographique .....	17
2.1. La mobilité nationale.....	18
2.2. La mobilité internationale.....	18
III. les modèles et les outils de la gestion de carrière .....	18
1. Les modèles de la gestion de carrière .....	18
1.1 Le modèle technocratique .....	18
1.2 Le modèle administratif .....	18
1.3 Le modèle baryonique .....	18
2. Les outils de la gestion de carrière .....	19
2.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise .....	19
2.1.1 Le centre d'évaluation.....	19

# Table de matières

2.1.2 L'entretien annuel d'appréciation .....	19
2.1.3 L'évaluation à 360° .....	20
2.1.4 Les comités de carrière .....	21
2.1.5 La revue des potentiels .....	21
2.1.6 La formation des potentiels .....	22
2.1.7 L'organigramme prévisionnel .....	22
2.1.8 Les comités métiers .....	22
2.1.9 Les pépinières ou viviers .....	22
2.1.10 L'observatoire des métiers .....	22
2.2. Les outils d'accompagnements des projets des salariés .....	22
2.2.1 Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière .....	23
2.2.2. La bourse des emplois .....	23
2.2.3. La carte des métiers .....	23
2.2.4. Le bilan professionnel ou de compétences.....	23
2.2.5. L'outplacement .....	23
2.2.6. Les formations .....	23
2.2.7. Le coaching .....	24
2.2.8. Le conseil ou l'orientation de carrière .....	24
III. le cycle de développement d'une carrière .....	24
1. Le modèle traditionnel .....	24
1.1. Première étape : La préparation au marché du travail .....	24
1.2 Deuxième étape : L'entrée sur le marché du travail .....	24
1.3 Troisième étape : les mutations .....	25
1.4 Quatrième étape : La carrière à mi-chemin.....	25
1.5. Cinquième étape : La fin de carrière.....	25
2. Les huit ancrs de carrière selon Shein .....	26
3. Les types de carrière .....	29
3.1. La carrière individuelle .....	30
3.2. La carrière organisationnelle .....	30
3.3. La théorie de Holland portant sur les types de carrières.....	30
3.4 La typologie de Drivers .....	32
3.4.1. Le cheminement hémostatique.....	32
3.4.2. Le cheminement linéaire .....	33
3.4.3. Le cheminement transitoire .....	33
3.4.4. Le cheminement spiral .....	33
<b>SECTION 03 : les nouvelles carrières et leurs réussites .....</b>	<b>34</b>
I. Les nouvelles carrières .....	34
1. les carrières intelligentes .....	34
2. Articulation du « JE » et du « JEU » .....	36
II. La réussite de carrière .....	37
. La réussite de carrière objective ou extrinsèque.....	37
. La réussite de carrière subjective ou intrinsèque.....	37
III. Les critères de réussite d'une carrière .....	38
3.1 Critères de réussite de la carrière objective .....	38
3.2 Critères de réussite de la carrière subjective .....	38
<b>Conclusion.....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE II : DEFENIR ET PILOTER LA PERFORMANCE SOCIALE.....</b>	<b>41</b>

# Table de matières

<b>Introduction</b> .....	41
<b>SECTION 01 : Présentation de la notion de performance sociale</b> .....	41
I. Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	41
1. La Performance.....	42
1.1. La performance organisationnelle .....	43
1.2. Les dimensions de la performance organisationnelle .....	45
1.2.1 La dimension économique.....	45
1.2.2 La dimension politique .....	46
1.2.3 La dimension systémique .....	46
1.2.4 La dimension sociale .....	47
II. Origine et définition du terme performance sociale .....	47
1. Origine.....	47
2. Les objectifs de la performance sociale .....	50
3. Les enjeux de la performance sociale .....	50
<b>SECTION 02 : les indicateurs de mesure de la performance sociale</b> .....	51
I. la mesure de la performance sociale .....	51
1. L'efficacité sociale.....	51
2. Efficacité commerciale.....	51
3. Efficacité sociale et critères d'évaluation.....	53
II. La mesure de la performance sur le plan social et humain.....	56
III. Les indicateurs de la performance sociale .....	57
IV. Les types d'efficience.....	59
V. Les critères d'évaluation de la performance sociale .....	60
VI. Audit social et performance social .....	60
VII. Les outils de mesure la performance sociale .....	61
1. Audit social .....	63
2. Notation sociale (rating social) .....	64
3. Mesure de la pauvreté .....	64
<b>SECTION 03 : l'apport des pratiques de la GRH et la performance sociale</b> .....	65
I. Les pratiques dites courantes de ressources humaines.....	65
1. L'acquisition des ressources humaines.....	65
1.1 L'analyse des emplois.....	65
1.2 Le recrutement.....	65
1.3 La motivation.....	66
1.4 La rémunération.....	67
1.5 La gestion de carrières.....	67
1.6 L'évaluation du personnel.....	68
1.7 La formation.....	68
1.8 La communication et l'information.....	68
II. La GRH comme source de performance.....	69
III. Les relations entre les pratiques de la GRH et la performance sociale .....	71
3.1. L'approche économique .....	71
3.2. L'approche organisationnelle .....	71
3.3. L'approche universaliste .....	71
3.4. L'approche de contingence.....	72
1. Recrutement.....	72
2. Formation.....	72

# Table de matières

3. Rémunération.....	73
4. Evaluation du rendement.....	74
5. Planification des carrières.....	74
6. Diffusion de l'information.....	74
<b>Conclusion.....</b>	<b>75</b>
<b>CHAPITRE III : ETUDE DES PRATIQUES DE GESTION DE CARRIERE ET LEURS IMPACTS SUR LA PERFORMANCE SOCIAL AU SEIN DE L'ENIEM.....</b>	<b>76</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>76</b>
<b>SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>76</b>
I. Regards sur l'entreprise nationale des industries électro-ménagers .....	76
II. Les objectifs et missions de l'ENIEM .....	77
2.1. Les objectifs de l'entreprise.....	77
2.2. Les missions de l'ENIEM .....	78
III. La situation géographique .....	78
IV. Organisation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager .....	78
1. La direction générale .....	78
2. Les unités.....	79
V. Les filiales de l'ENIEM.....	80
VI. Le personnel de l'entreprise .....	82
VII. La gestion des carrières au niveau de l'ENIEM .....	83
VIII. Les différentes procédures de la gestion des carrières.....	86
<b>SECTION 02 : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE.....</b>	<b>89</b>
I. Définition de l'objet de l'enquête.....	89
II. Le champ temporel de l'étude.....	89
1. La durée de l'étude .....	89
2. L'impact de la gestion de carrière sur la performance sociale de l'ENIEM en termes de durée .....	90
III. Méthodologie de l'étude .....	90
IV. Sources et nature des informations collectées .....	90
V. les techniques de collecte d'information .....	91
1. L'analyse documentaire .....	91
2. Les entretiens semi directif .....	91
3. Le questionnaire.....	92
4. L'échantillonnage.....	92
4.1. Répartition de l'échantillon selon l'Age.....	92
4.2. Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	93
4.3. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.....	93
4.4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	94
4.5. Répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire .....	94
<b>SECTION03 : La gestion des carrières et la performance sociale au niveau de l'ENIEM.....</b>	<b>96</b>
I. Perception des salariés par rapport aux pratiques RH au niveau de l'ENIEM.....	96
1. La fonction de gestion des ressources humaines .....	96
2. La formation .....	97
2.1 Présentation des réponses obtenues concernant la formation.....	98
3. la promotion.....	101
3.1 Présentation des réponses obtenues concernant la promotion.....	101
4. La gestion des carrières .....	103

# Table de matières

---

4.1 Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique de gestion des carrières .....	103
4.2 Les plans de carrière en termes .....	109
4.3 Discussions .....	113
5. Mesure de la performance au sein de l'ENIEM.....	115
5.1 Performance organisationnelle.....	115
5.1.1 Qualité des relations entre services.....	116
5.1.2 La qualité de circulation des informations.....	117
5.1.3 La productivité des employés : calcul de la productivité.....	118
5.1.4 Discussion.....	118
5.2. La performance sociale.....	118
5.2.1. Le climat social .....	119
5.2.2. Le niveau de satisfaction des salariés.....	120
5.2.3. Le taux d'absentéisme.....	121
5.2.4. Qualité des relations sociales entre les employés.....	122
<b>Discussion</b> .....	123
<b>Conclusion</b> .....	123
<b>Conclusion générale</b> .....	124
<b>Bibliographie</b> .....	126
<b>Annexes</b> .....	129