

Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences
commerciales

Département des sciences de gestion



Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Sujet

*La gestion des carrières au service de la motivation et
le développement de l'employabilité des salariées*

Cas de NAFTAL Tizi-Ouzou

Réaliser par :

 **ABERKANE Ryma**

 **AIT KACI Nadjet**

Dirigé par :

Mr. MEZIAINI Yacine

Devant le jury composé de :

President: Mme MATMAR Dalila, Professeur, ummto

Examineur: Mr OUBAZIZ Said, MAA, ummto

Rapporteur: Mr MEZIAINI Yacine, MAA, ummto

Promotion : 2021/2022

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans laide et l'encadrement de Mr MEZIANI. Yacine On le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur, sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de district commercialisation NAFTAL de TIZI OUZOU pour leurs conseils pleins de sens et pour le suivi de nos travaux.

Nos remerciement s'adresse a Mr AHMED ALI Rafik pour son aide pratique et son se tien moral et ses encouragements, sans oublier Madame BERRAHMOUN Khadîdja.

Enfin, Je n'oserais pas oublier de remercier tout le corps professoral de l'université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou pour le travail énorme qu'il effectue pour nous créer les conditions les plus favorables pour le déroulement de nos études.

Dédicaces

Dieu merci de nos avoir aidé, protégé, montré le bon chemin guidé vers la réussite ;

A la mémoire de mes grands parents ;

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, maman que j'adore.

A mon exemple la source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, mon cher père prix a son âme.

Ames chères sœurs Melissa et Liza ;

A tout la famille Ait Kaci, du grande au petit ;

Aux personne qui m'ont toujours aidé et encouragé, accompagnaient, durant mon chemin d'étude supérieur, mes aimable, amis, collègues d'études ;

A Vous tous, je dédié ce modeste travail.

Nadjet Ait kaci

Dédicaces

Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir aidé pour achever ce modeste travail que je dédie.

A mon chère père « Ahcene »

Pour ses encouragements, son soutien, surtout pour son amour et son sacrifice afin que rien n'entrave le déroulement de mes études.

A ma chère mère « Nacera »

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit, ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles.

A ma grand-mère « Tassadit »

A qui je souhaite une longue vie.

A mes chers frères

Mouhend, Saïd, Nawal, Kahina, merci d'être à mes côtés. Ma vie ne serait pas aussi magique sans votre présence et votre amour : Puisse l'amour et la fraternité nous unissent à jamais.

***A mon chère Fiancé, mon ami de toujours « Chenane Hakim »** qui n'a pas cessé de me conseiller encourager et soutenu tout au long de mes études, que dieu le protège et lui offre la chance et le bonheur.*

Aberkane Ryma

GRH : Gestion Des ressources Humaine

GC : Gestion des carrières

RH : Ressource Humaines

DRH : Direction Des Ressource Humaines

SIRH : Système d'information de gestion des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétence

VAE : Validation des acquis de l'expérience

DPO : Direction par objectifs

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

CDO : contrat à durée déterminé

CDI : contrat à durée indéterminé

ANEM : Agence nationale de l'emploi

PV d'installation : procès verbale d'installation

SIRH : Système d'information des Ressources Humaines

VAE : validation des acquis de l'expérience

DIF : Droit individuel à la formation

CIF : cout assurance et fret

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

SPA : société par action

ERDP : L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers

SVH : SONATRACH valorisation des hydrocarbures.

GPL : L'enfûtage des Gaz de Pétrole Liquéfié

DG : Directeur Générale

GPL : Branche Gaz Pétrole Liquéfié

CSP : Contrat sécurisation professionnelle

DCRH : Direction Centrale des Ressources Humaines

CPE : Centre de Perfectionnement de l'Entreprise

Tableau n° 01 : Les pratiques RH en faveur de l'employabilité.....	17
Tableau n°2 : L'importance de la gestion des carrières	28
Tableau n°3 : les huit ancrs de carrière de Schein.EH(1990)	33
Tableau n°4 : La gestion des carrières pour l'entreprise et le salarié.....	73

Figure n°01 : Les missions d'après ULRICH.D	11
Figure n°02 : Synthèse des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines	15
Figure n°03 : La gestion de la carrière au cœur de la GRH	21
Figure n°04 : Modèle tridimensionnel d'une organisation.....	29
Figure n°05 : Une filière promotionnelle	30
Figure n°06 : Une filière promotionnelle internationale	31
Figure n°07 : Le cycle de progression d'une carrière selon de modèle de hall.....	32
Figure n°08 : Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de la carrière.....	41
Figure n°09 : Les pratiques de la gestion des employés vieillissantes	42
Figure n°10 : Les acteurs de l'employabilité	69
Figure n°11 : La distribution de la commercialisation des produits pétroliers de NAFTA....	78
Figure N°12 : l'organigramme de NAFTAL Direction Général.....	79
Figure N° 13 : L'organigramme de NAFTAL Direction Général.....	80
Figure N° 14 : L'organigramme de la ligne de produit de la branche commercialisation.....	81
Figure N°15 : L'organigramme de gaz de pétrole liquéfié(GPL)	83

Sommaire

Introduction général..... 01

*Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion ressources
humains*

Introduction 04

Section 01 : La gestion de ressources humaines..... 05

Section 02 : La gestion des carrières..... 23

Conclusion 48

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

Introduction 49

Section 01 : La motivation 50

Section 02 : L'employabilité..... 60

Conclusion 69

Chapitre III : Etude de cas

Introduction 71

Secton01 : Contexte stratégique de NAFTAL 72

Section02 : La gestion des carrières et son apport sur la motivation et l'employabilité..... 80

Conclusion 93

Conclusion générale. 94

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières.

Introduction générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines contribue considérablement à la mobilisation des ressources de l'entreprise et l'adhésion des salariés à l'objectif général de celle-ci. Pour atteindre cela, ses entreprises veulent obtenir de leurs salariés une productivité et une qualité de travail important. Dans cette optique il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et eu adopté une organisation mais surtout de développer et d'entretenir la motivation et la satisfaction de l'ensemble de personnel.

Dans la contexte, l'entreprise économique se trouve confrontée à de multiples défis, à savoir l'incertitude et la fluctuation économique, la mutation technologique, l'intensification et globalisation de la concurrence, évolution démographique, les nouveaux courants socioculturels, etc. Pour y faire face et ne pas subir les retombées de cette mutation, l'entreprise est dans le devoir de s'appuyer, à la fois, sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines (GRH).

De sa part, l'entreprise algérienne fait face à un environnement économique instable et complexe dans la perspective de continuer à assumer son rôle de producteur. Ainsi donc, pour garder sa productivité, elle doit se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle de ses moyens de production, tout en accordant une importance capitale à la gestion de la ressource humaine, considérée comme un facteur privilégiée à développer.

En effet, le capital GRH n'est plus réduite à un comme un simple département, mais comme une fonction qui s'occupe de l'encadrement et de management du potentiel humain de l'entreprise, tel que le recrutement, l'évaluation continue du personnel, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, etc.

La gestion de carrière est l'un des piliers de la GRH elle motive les salariés qui gagnent une confiance et l'estime de soi, elle est un levier de développement et de fidélisation des compétences. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les attentes de l'homme et les besoins de l'entreprise. Du coup, elle est considérée comme un déterminant essentiel de la motivation.

Pour cela, la motivation est la clé du succès des entreprises et même de leurs employés. Elle est considérée comme élément essentiel du dynamisme de la ressource humain. L'entreprise doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptibles de les motiver. C'est ainsi qu'il est aisé à arriver à une conclusion selon laquelle la motivation joue un rôle essentiel dans l'employabilité des salariés.

Cette dernière qui est une qualité relative à une personne en activité ou en recherche d'emploi et qui désigne sa capacité à obtenir un nouveau travail, à évoluer de façon autonome dans le marché du travail, à conserver un poste et à progresser tout au long de sa vie professionnelle et ce tout en prenant toute son importance dans le contexte économique. Elle constitue l'un des éléments fondateurs du niveau de compétitivité. En effet, dans un environnement changeant, toute entreprise doit être capable de faire évoluer ses compétences internes pour répondre à ses enjeux stratégiques.

Le développement de l'employabilité se réalise dans l'interaction entre les caractéristiques de l'employé, les politiques de GRH et la gestion du marché du travail, que ce soit interne ou externe. [Pour se faire, l'entreprise est donc confrontée à un système complexe intégrant de nombreux niveaux d'analyse (individuelle, organisationnelle et collective)], et ce, en tentant d'identifier les variables d'évaluation et de développement de l'employabilité.

Aussi, il est utile de signaler que l'employabilité des salariés est la source même de l'action collective de satisfaction des employés de l'entreprise. Sa compétitivité résulte de leur réponse aux attentes des employés, est alors devenue une variable concurrentielle de l'entreprise qui conditionne son adaptation rapide et constitue le fondement même de son avantage compétitif et durable probablement de la recherche.

Problématique de la recherche

L'entreprise NAFTAL, spécialisée dans la distribution et de la commercialisation de produits pétroliers est un exemple pratique à étudier en matière de la gestion des carrières et de développement de l'employabilité et la GRH.

De ce fait, la questionnement problématique qui se pose est comme suit : *«La gestion des carrières au service de la motivation et le développement de l'employabilité des salariés »*

Démarche méthodologique de recherche

Afin de mener à bien ce travail nous avons adapté pour une démarche méthodologique qui à la fois descriptive et analytique. Elle comporte deux parties, à savoir :

- La première, qui est portée sur une recherche et une sélection bibliographique relative à la GRH et spécialement au la GC et l'employabilité, et ce pour constituer le corpus théorique, aussi que la problématique de recherche, cette bibliographie est variée et riche en même temps. (Ouvrages, mémoires, Webographie, article, etc.) .
- Quand aux deux parties d'écoute du besoin d'une illustration pratique par le cas de NAFTAL, dont il est nécessaire de vérifier empiriquement notre sujet de recherche.

La structure du travail recherche

Notre travail de recherche est composé de trois chapitres qui sont en l'occurrence comme suit :

- Le première, aborde de la gestion des carrières au cœur de la GRH qui compose a deux sections la première sur la GRH et la seconde sur la GC ;
- Le deuxième, illustre sur la motivation et le développement de l'employabilité qui contient de deux sections ; la motivation et l'employabilité ;
- Et la troisième présente une étude de cas, par le choix de l'entreprise NAFTAL. Et ce, afin de vérifier empiriquement le lien qui existe entre la Gestion des carrières, la motivation et l'employabilité.

Ce chapitre est constitué de deux sections la première c'est le contexte stratégique de NAFTAL .Quant à la deuxième c'est la GC et sont l'apport sur la motivation et l'employabilité.

Chapitre I :

*La gestion des carrières au cœur de la
gestion des ressources humaines*

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

Introduction

Les ressources humaines ont subi une évolution majeure dans l'histoire du management des organisations .Elle sont devenues ressources après avoir été considérées pendant longtemps comme coût.

En effet Actuellement, elles sont l'un des facteurs clés de la réussite des entreprises. Leurs gestion est assurée par l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre et qui s'articule autour d'un ensemble de fonctions comme le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, la gestion des carrières, etc.

Ainsi, le facteur humain devient de plus un carrefour d'intérêt sans cesse au sein de toute entreprise vu sa rareté et son importance .Pour atteindre ses objectifs dans les délais définis, cette dernière doit pouvoir disposer aux moments voulus des salariés en quantité et qualité selon les besoins de celle-ci .

Afin de réaliser cette gestion des ressources humaines, il faut se doter d'instrument de réflexion sur le long terme qui va concilier les deux parties à savoir , Les attentes des salariés et les souhaits de l'entreprise s'efforcent d'anticiper ses propres besoins et d'intégrer les attentes ou les potentialités des personnes en essayant d'élaborer des plans de carrières.

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en général .Désormais, toute entreprises doit mettre en place ce processus pour ses salariés afin de lui permettre de conserver et de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et de satisfaire et de combler les attentes et les souhaits de ses salariés d'une autre part. C'est ce que nous essaierons de comprendre dans ce chapitre qui est composé de deux sections la première porte sur la gestion des ressources humain et la deuxième concerne exclusivement la gestion des carrières.

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Section 01 : Gestion des ressources humaines

Les changements et les mutations que connaît le monde des affaires obligent les entreprises, à mettre en valeur le potentiel humain .Il s'agit pour l'entreprise d'orienter son action managériale vers des méthodes plus participatives et humaines.

Pour avoir une vision d'ensemble sur la GRH, nous allons illustrer plusieurs définitions et l'historique avec ces objectifs et les missions ensuite, nous passons à les grands domaines et les pratiques qui sont liés au contexte de la GRH et en fin, nous évoquons le lien entre eux et la gestion des carrières.

1.1. Définitions de la gestion des ressources humaines

Avant de définir la GRH, il faut d'abord définir la gestion et le ressource humain.

1.1.1. Gestion

Le mot de gestion il vient du verbe gérer, un terme aux origines lointaines, il est utilisé depuis, dans le langage courant, comme synonyme de s'occuper, mener une affaire ou un domaine, ordonner, organiser, hiérarchiser, etc.

Selon BRASSARD. A (1996), « *la gestion est l'activités administrative qui consiste à assumer la responsabilité d'un secteur de l'organisation et à s'en occuper* ». ¹

1.1.2. Ressources humaines

Les RH constitue le capital humain mobiliser à l'accomplissement des taches nécessaire à la production .Les ressources humaines ont pour but d'acquérir, d'adapter et de développer des qualifications et développer des compétences afin de répondre aux besoins de l'entreprise ou l'organisation.

1.1.3. La Gestion des Ressources Humaines

Il existe plusieurs définitions de la GRH, parmi lesquelles nous citons les suivants :

« *La Gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédures, etc.) Et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation .Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction ressources humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources* »²

D'après Le GALL.JM (1992), la DRH est une fonction de l'entreprise « *qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses*

¹ BRASSARD.A, « Conception des organisations et de la gestion, Montréal » nouvelles édition, 1996, P17.

² SKIOU.L et PERETTI. JM ,« *Gestion des ressources humaines* », édition Debock Université, Bruxelles, considère (2001), P.10

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

*salariés) et ses emplois, en terme d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation contenue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ».*³

FAYOL.H (1916), avait identifié la gestion des ressources humaines comme « *un ensemble d'activité ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'entreprise.* ROSSEL .P (2008), considéré « *La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité atteinte, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de réalisation des objectifs de l'entreprise ».*⁴

1.2. Historique de la GRH

La GRH s'est construite de manière empirique et progressive suivant de très près la structuration de la grande entreprise industrielle, les directions des ressources humaines ont dû répondre à différentes questions qui se posaient concrètement à leurs dirigeants. Il est en effet possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction ressources humaines et les circonstances historique et économique qui ont fourni le cadre dans lequel les entreprises évoluent.

L'histoire de la GRH, de ses méthodes, de ses représentations, de ses questionnements est complètement reliée à l'histoire économique .Elle-même est rythmée par l'alternance de cycle économique, plus ou moins favorable, qui engendre des mouvements sociaux porteurs de revendications nouvelle. Sans qu'il soit possible ici de retracer, dans le détail, les subtilités de l'évolution historique, on mettra simplement les grands phases significatives du processus de structuration de la fonction personnel dans les entreprises.⁵

Quatre grandes périodes peuvent être identifiées pour caractériser l'évolution qui s'est produite

- Il y'a d'abord la phase de constitution de la fonction personnel ;
- Il y'a ensuite la phase de développement de la fonction personnel qui couvre la période des trente glorieuses et qui fut largement portée par la dynamique de l'état providence et du compromis fordiste ;
- Puis le moment de la professionnalisation des ressources humaines ;
- Enfin, la période actuelle qui est marquée par des doutes, des interrogations, mais par l'émergence de problématique nouvelle.

³ Le Gall.JM, disponible en ligne, <http://www.CERCLERH.com>, consulté le 13/10/2022 à 19 h17

⁴ROSSEL .P, disponible en ligne, <http://memoireonline.com> , consulté le 05/09/2022 à 23 h40

⁵ LOCONO.G, « Gestion des Ressources Humaines, Casbah » Editions, Alger 2004, P113

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1.2.1. La période de 1914-1945

Pendant cette époque la fonction de la GRH n'existe pas, on parle uniquement de la fonction personnelle. Elle renvoie surtout à la naissance de la fonction personnelle.

1.2.2. La période de 1945-1975

La fonction personnel s'est énormément développer et s'est opérées sur les bases théoriques de taylorisme, les courants des relations humaines et les piliers du droit social.

1.2.3. La période de 1980-1990

La fonction personnelle passe à un stade supérieur, celui de professionnalisation de la gestion de personnel. A ce stade, l'entreprise doit comparer sa productivité et les couts de main-d'œuvre de l'unité produite avec des concurrents du monde entier. Il faut suivre un ensemble d'indicateurs significatifs (productivité, durée de travail, conflits du travail, couts d'absentéisme) sur le plan international.

1.2.4. Depuis 1990 à ce jour

La fonction RH s'est beaucoup développée, elle est devenue désormais une fonction de management. Dans les années 2000, la fonction RH a atteint un stade de complexité et ses défit sont devenus plus importantes. De plus, elle a joué le rôle de compétitivité et de différenciation dans l'organisation.

Aujourd'hui, on parle d'elle comme étant un partenaire d'affaires, elle participe à la création de la valeur et de richesse et s'investit dans l'épanouissement et le développement de ressources humaines, qui maintenant est considérée comme expert et acteur.⁶

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

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

1.3.1. Les Objectifs explicite

La gestion des ressources humaines vise en quatre objectifs explicites

- **Attirés**

Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétences ayant de l'expérience ;

- **Retenir**

Cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;

⁶ LACONO.G, Op Cit, Alger 2004, P125

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

- Former

L'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la fonction ;

- Motiver

On peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication, (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés) Aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail.⁷

1.3.2. Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise en trois objectifs implicites

- Accroître la productivité ;
- Améliorer la qualité de vie du travail ;
- Assurer le respect du cadre juridique (respect des lois et conventions collectives).

La gestion des ressources humaines n'a pas pour seule finalité la poursuite des objectifs explicites énumérés précédemment. Des objectifs implicites sous-tendent en outre toute intervention dans ce domaine, dont l'atteindre se traduira, comme dans le premier cas, par des effets positifs à long terme pour l'organisation.⁸

1.3.3. Les objectifs à long terme

Parmi ces objectifs on cite, La survie de l'entreprise, Le profit et La compétitivité.

1.3.3.1. La survie de l'entreprise

D'après le dictionnaire français, « *internet* » du mot survie est comme suit : survie un terme désignant le fait de survivre, de prolonger l'existence.

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

1.3.3.2. Le profit

D'après le dictionnaire Larousse, le terme profit désigne « *Gain réalisé sur une opération ou dans l'exercice d'une activité* » il est synonyme d'un bénéfice, avantageux

⁷ DAVID. A et al, « gestion des ressources humaines » 3^{ème} édition de Boeck, Paris 2011, p20

⁸ SHIMON .D et TANIA.S et al « *la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles* » 3^{ème} édition Pearson éducation, Paris, 2002, P28

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1.3.3.3. La compétitivité

Caractère de ce qui est compétitif : définition par 'internet' dictionnaire français c'est ce 'qui est capable de supporter la concurrence avec d'autre 'synonyme de concurrentiel, performance.

La notion de compétitivité s'entend comme la capacité à faire face à la concurrence et à occuper une position forte sur un marché, qu'il soit domestique ou extérieur. Dans ce cadre, la compétitivité peut concerner une entreprise, un secteur d'activité ou une économie nationale.

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

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurant la compétitivité et la rentabilité en ce qui a trait aux organisations d'accroitre et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressource ou même de ressource plus réduites.

1.3.4. Les objectifs en GRH sont aussi regroupés en quatre groupes

- Organiser et coordonner que ce soient les différents personnels, statu et échelons hiérarchique, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise ;
- Appliquer la réglementation du travail, notamment à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ;
- Définir une politique de l'emploi permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, et donc s'adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'emploi ;
- Réaliser différents fâchés administrative

Telle que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés, etc. Et de communication du type d'information qui devront figurer).⁹

1.4. Le rôle et les missions de la GRH

Nous allons présenter le rôle et les missions de la gestion des ressources humaines.

⁹BELGHANAMI.NW, mémoires de magistère en management. « *la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », 2014 P35, 36

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1.4.1. Le rôle de la GRH

Le rôle principal de la gestion des ressources humaines est d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise, en tirant le meilleur profit de ses salariés. Son rôle est pluriel, à la fois stratégique, social et administratif.

- Renforcer la stratégie de l'entreprise grâce à la mise en place d'une politique RH ;
- Optimiser la productivité de l'entreprise sur la base de ses ressources humaines en œuvrant pour favoriser leur efficacité (incluant la valorisation des compétences, la motivation, etc.) ;
- Gérer et accompagner le changement (incluant le développement des compétences, les formations etc.) ;
- Organiser et administrer le personnel au quotidien (incluant la gestion de la paie, les tâches administratives, et le respect des obligations légales).¹⁰

1.4.2. Les missions de la GRH

Selon Ulrich.D (1997), les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou la future focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent ce que l'on pourrait appeler le « *cycle de vie* » du salarié dans l'entreprise : L'analyse et l'évaluation des emplois, l'opération de recrutement – sélection- affectation le développement des ressources humaines (formation et gestion de carrière), l'organisation du travail et les relations sociales.

A cela s'ajoutent, en amont, les activités de planification-prévision et, en aval, celles de contrôle de gestion sociale.¹¹

La GRH a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son bon fonctionnement.¹² A cela, elle recouvre quatre grandes missions :

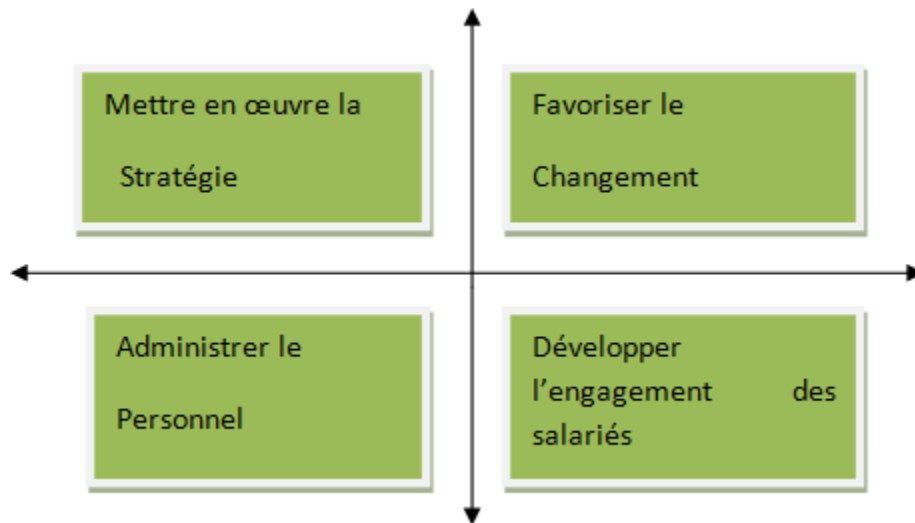
¹⁰ , « *La gestion des ressources humaines, zoom sur le rôle et les activités du service RH* », disponible en ligne <http://www.appvizer.fr> PD Consulté le 17/10/22 à 01 h00

¹¹ Peretti.JM, « *ressources humaines* », 12^{ème} édition, éd Vuiber, Paris, 2010 P 30-31

¹² « *Les missions de la gestion des ressources humaines* », a disponible en ligne : <https://www.universitaire.fr/encycolopedie/gestion-des-ressources-humaines/2-les-mission-et-les-outils-de-la-g-r-h/> consulté le 06/10/2022 à 12h00

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Figure N°01 Les missions de la GRH d'après Ulrich.D



Source Peretti.JM « Ressources humaines » 12^{ème} édition Vuibert, paris, P 32

Depuis l'émergence de la fonction des ressources humaines, cette dernière n'a cessé de s'affirmer comme une fonction « stratégique ». Pour PERETTI.JM, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme ».

Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût. La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et le suivre pour mettre en place, si besoin, des plans d'actions appropriés. Les objectifs des RH visent la stratégie globale de l'entreprise et les processus RH.

1.4.2.1. Administrer efficacement

Être un opérationnel efficace dans l'administration de personnel est une mission très toute confiée à la fonction, la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leurs niveaux de compétences et d'expertise se sont développés. La microinformatique, l'internet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. Avec intranet, de nouveaux espaces de

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

progrès sont apparus. Les salariés participent plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.¹³

1.4.2.2. Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Le DRH veille à développer la motivation de ses salariés par le biais de plusieurs outils.

La fonction Ressources Humaines a adopté une nouvelle stratégie, devenir le partenaire des salariés. Il s'agit de considérer le salarié comme un client de l'entreprise sachant que sa satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

Le salarié redevient l'une des richesses essentielles et primordiales à la réussite de l'entreprise.

1.4.2.3. Favoriser le changement

Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces à mettre en place une culture de changement et de transformation, elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

1.4.2.4 Mettre en œuvre la stratégie

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

1.5. Les caractéristiques et les pratiques de la GRH

La gestion des ressources humaines regroupe plusieurs caractéristiques avec des pratiques en faveur du développement de l'employabilité.

¹³ LETHIELLEUX.L, « *L'essentiel de la gestion des RH* », 3^{ème} édition, 2009, P 22.23

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1.5.1. Les caractéristiques de la GRH

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit caractéristiques à savoir : la fonction stratégique, la fonction ressources humaines, la fonction innovante, Gestion individuelle et collective, gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs, Gestion à court terme et long terme, Gestion à court terme et long terme, Gestion formelle et informelle, Gardienne des valeurs culturelles.

1.5.1.1. La fonction stratégique

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise, le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'actions ressources humains.

1.5.1.2. La fonction RH

La fonction RH est une fonction partagée en ce que les niveaux hiérarchique intermédiaire (responsable de service d'atelier, etc.) exercent de plus de fonction anciennement dévolue au service des ressources humaines.

1.5.1.3. La fonction innovante

La fonction ressource humaines (RH) est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociale, etc.) et externe (évolution économique, technologique, politique et juridique).

Elle est un partenaire du changement et ce doit, à ce titre, développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

1.5.1.4. Gestion individuelle et collective

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencier du collectif par ex : une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisé (prime spécifiques) tout en ayant collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

1.5.1.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs

La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, a pensé en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaire au fonctionnement de l'outil productif), et qualitatif, (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

1.5.1.6. Gestion à court terme et long terme

Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, la fonction RH interface sur la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financière et humaines importants.

1.5.1.7 Gestion formelle et informelle

Dans toute relation humaine, il existe une part de « *formel* » et « *informel* ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux informels (relation officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

1.5.1.8. Gardienne des valeurs culturelles

La culture d'entreprise peut être définie le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

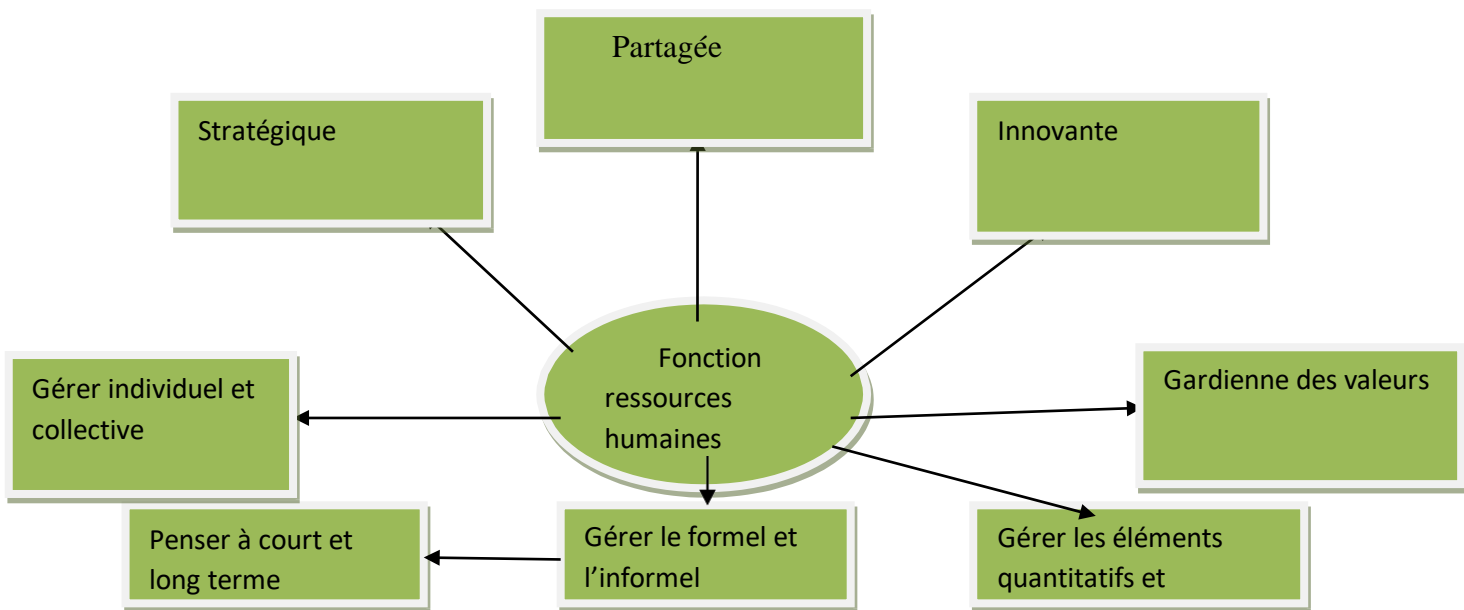
La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise.

La fonction ressources humaines est indispensable ; au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, a la réalisation de la stratégie globale.¹⁴

¹⁴ LETHIELLEUX.L, Op.cit., P28

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Figure N°02 Synthèse des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines



Source LETHIELLEUX.L, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », édition l'extenso, 2015/2016 P 28

1.5.2. Les pratiques de la GRH en faveur du développement de l'employabilité

La littérature montre une absence de consensus sur les pratiques RH pour développer l'employabilité. En outre, les études antérieures sur le lien entre pratique RH et employabilité se sont souvent centrées sur des catégories professionnelles particulières telles que les cadres dans les travaux de Saint-Germes.E (2013) et de Ildephonse.H (2002). Cette étude a pour objet d'analyser les pratiques RH en lien avec le développement de l'employabilité pour tous les acteurs et d'expliquer la façon dont l'entreprise peut réellement utiliser ces pratiques RH. Ainsi afin de répondre au besoin de sécurité de l'emploi, nous proposons d'étudier les différentes pratiques RH favorable au développement de l'employabilité.

L'employabilité est considérée dans la littérature comme le reflet d'un « *nouveau contrat psychologique* » Maguire.H (2002)¹⁵, et comme une caractéristique des nouveaux modèles de carrière et d'emploi en opposition à ces fondés sur un contrat à vie avec une même organisation. On admet aujourd'hui un changement de paradigme de la sécurité de l'emploi de ses salariés, l'entreprise doit mener des actions pour maintenir, entretenir et développer l'employabilité de ses salariés.

Finot.A (2000) souligne que l'employabilité des salariés est essentielle à l'avantage concurrentiel, et permet une performance durable. Les pratiques de l'employabilité avancent que les entreprises peuvent offrir une « *sécurité de l'employabilité* » reposant sur des

¹⁵ MAGUIRE.H, « *psychological contracts : are they still relevant , career development international* » 2002, P 167-180

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

possibilités de développement qui aideront à « *l'accumulation du capital humain* » et l'amélioration des perspectives d'emploi. Comme étant « *l'émergence d'une nouvelle entente* » dans laquelle l'employabilité par opposition à la sécurité de l'emploi est maintenant considérée comme une nouvelle forme de contrat psychologique entre employeurs et employés. Dans une grande partie des littérateurs sur la carrière, l'employabilité tend à être la norme à laquelle les individus et les organisations doivent aspirer. Une norme qui, si elle est généralisée, permettrait aux employeurs de bénéficier de la création d'un large bassin de main d'œuvre employable tandis que les employés seraient libres de prendre en charge leur destin professionnel.

L'organisation doit donc être en mesure de capitaliser sur les avantages de l'employabilité à la fois dans son intérêt et dans celui des salariés encore faut-il que les pratiques RH soient adaptées à cet objectif, etc.

Dans cette étude, nous analysons les résultats d'une recherche qualitative sur le lien entre les pratiques RH et l'employabilité basée sur les compétences des salariés. En sciences de gestion, les techniques qualitatives sont largement utilisées, souvent dans le but d'expliquer les attitudes et comportements des salariés au travail. Elles ont fait preuve d'une bonne fiabilité dans le domaine d'investigation. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif permettant de recueillir des informations de différents types : des faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses posées.

1.5.2.1. Les pratiques RH favorables au développement de l'employabilité

Les classes dégagées à l'issue de l'analyse de contenu sont présentées dans le tableau ci-dessous sous forme de dimensions de pratiques RH. Les résultats obtenus viennent compléter et confirmer l'existence de pratiques favorables au développement de l'employabilité citées dans certains travaux (exemple : Finot.A (2000), BENCHERQUI.B et al. (2005,2012), Dietrich.H 2006). Les indicateurs exposés pour chaque pratique identifiée dans notre étude apportent une information générale sur leur contenu. En nous basant sur les verbatim de notre corpus nous avons pu faire ressortir les principaux éléments constitutifs de ces pratiques. Ainsi l'analyse de contenu nous a permis d'apporter une clarification sur la composition et sur l'application des pratiques de développement de l'employabilité.¹⁶

¹⁶<https://www.google.com/url?revue=management-et-avenir-2016> consulté le 18/09/22 à 10h30

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

Tableau n° 01 Les pratiques RH en faveur de l'employabilité

Ce tableau présente les pratiques du développement de l'employabilité avec ses outils

Les pratiques de développement de l'employabilité	Outils
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Cartographie de l'emploi, des métiers et des postes, référentiels compétences, identification des métiers sensible, observatoires des métiers Mobilité, bilan de compétences, formation, VAE.
L'information sur les orientations professionnelles et responsabilité de l'employabilité	Transparence, catalogue de formation, responsabilité du manager et du service RH.
Les moyens de formation	DIF, CIF, entretiens annuels d'évaluation, contrat de reclassement.
La mobilité interne et externe	Intégrer des projets et des missions temporaires

Source Revenue –management-et-avenir -2016-page 15

Ce tableau présente les outils permettant de rendre le personnel employable.

En effet, il existe plusieurs moyens permettant d'adapter les emplois au personnel. Parmi les moyens, nous trouvons la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences). Cette dernière est pratiquée via plusieurs outils. Ces outils se basent sur l'élaboration du référentiel des compétences en faisant le bilan des compétences de la VAE (validation des acquis de l'expérience). Ce qui nous aboutait à prévoir les nouveaux postes au développant la formation requise pour les nouveaux emplois.

De même, l'information sur les orientations professionnelles permet de développer une vision managériale des compétences au sein de l'entreprise.

En fin, il est possible d'opérer une mobilité interne et externe. Celle-ci se trouve liée à la polyvalence et à la poly compétence qu'il faut développer au sein de l'entreprise sinon faire recours à la mobilité externe comme le recrutement de nouvelles compétences en fonction du besoin de l'entreprise, surtout quand celle-ci n'existe pas.

1.6. Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leur lien avec la Gestion des carrières

Nous permettre de connaître les différentes domaines de la GRH ainsi son lien avec d'autres activités tel que la gestion des carrières.

1.6.1. Les domaines de la gestion des ressources humaines

Le contenu actuel de la GRH est très varié, il concerne particulièrement a l'analyse de l'emploi, Le développement des compétences, La planification des RH, Le recrutement,

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

Evaluation du rendement, La gestion des carrières, La rémunération, La communication et l'information, Les relations sociales, L'amélioration des conditions de travail, Le respect de la réglementation du travail.

1.6.1.1. Analyse de l'emploi

Elle constitue le point de départ de toutes activités des ressources humaines .En effet avant même de savoir de quelle compétence a-t-on besoin , il indispensable de connaître les emplois consiste donc à repérer les emplois disponible dans une organisation.

1.6.1.2. Le développement des compétences

Développer les compétence des travailleurs suppose des activités d'apprentissage susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur en augmentant leur capacité à accomplir les tâches qui leur sont confiées , par l'amélioration de leurs connaissance , de leurs habiletés, de leur aptitudes, etc.

1.6.1.3. La planification des RH

La planification des RH est un processus d'élaboration et de mise en application de plan et de programme visant à assurer à une entreprise ,le nombre d'employés et le type de main d'œuvre nécessaire et ceci au moment opportun.

1.6.1.4. Le recrutement

Quelle soit interne ou externe, le recrutement commence par l'expression du besoin, la description du poste, l'appel à candidature, la présélection, la sélection et se termine par l'accueil et l'intégration du nouveau salarié au bureau.

1.6.1.5. Evaluation du rendement

Il question ici d'un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristique, comportement et les résultats d'un employé occupe un poste donné. Elle est aussi qualifiée d'évaluation du personnel.

1.6.1.6. La gestion des carrières

La notion des carrières fait références à la trajectoire professionnelle d'une personne depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation. La gestion des carrières doit être appréhendée sous deux aspects : aspect individuel et organisationnel.

Dans son acceptation individuelle, la gestion des carrières suppose que l'individu prenne en charge son parcours professionnel en développant son employabilité.

Sous l'angle organisationnel, la gestion des carrières implique une planification des mouvements de la main d'œuvre dans le but de retenir les employé compétents et de combler les besoins organisationnels futurs.

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1.6.1.7. La rémunération

La rémunération est une activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, direct ou indirecte en accord avec la législation en vigueur et la capacité financière de l'institution.

1.6.1.8. La communication et l'information

La fonction des RH a joué dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication ce qui justifie qu'on ait aujourd'hui dans certaines organisations un directeur des ressources humaines et de la communication.

1.6.1.9. Les relations sociales

Les relations sociales supposant avant tout les relations entre employés d'une part et les relations entre employés et employeurs. A ce niveau, ce sont les délégués du personnel qui se chargent des réclamations individuelles et collectives des salariés, les membres du comité d'entreprise de l'expression collective et les syndicats de la négociation.

1.6.1.10. L'amélioration des conditions de travail

Dans l'analyse des conditions de travail, la fonction des RH peut proposer des améliorations pour rendre la main moins monotone et donc moins ennuyeuse.

1.6.1.11. Le respect de la réglementation du travail

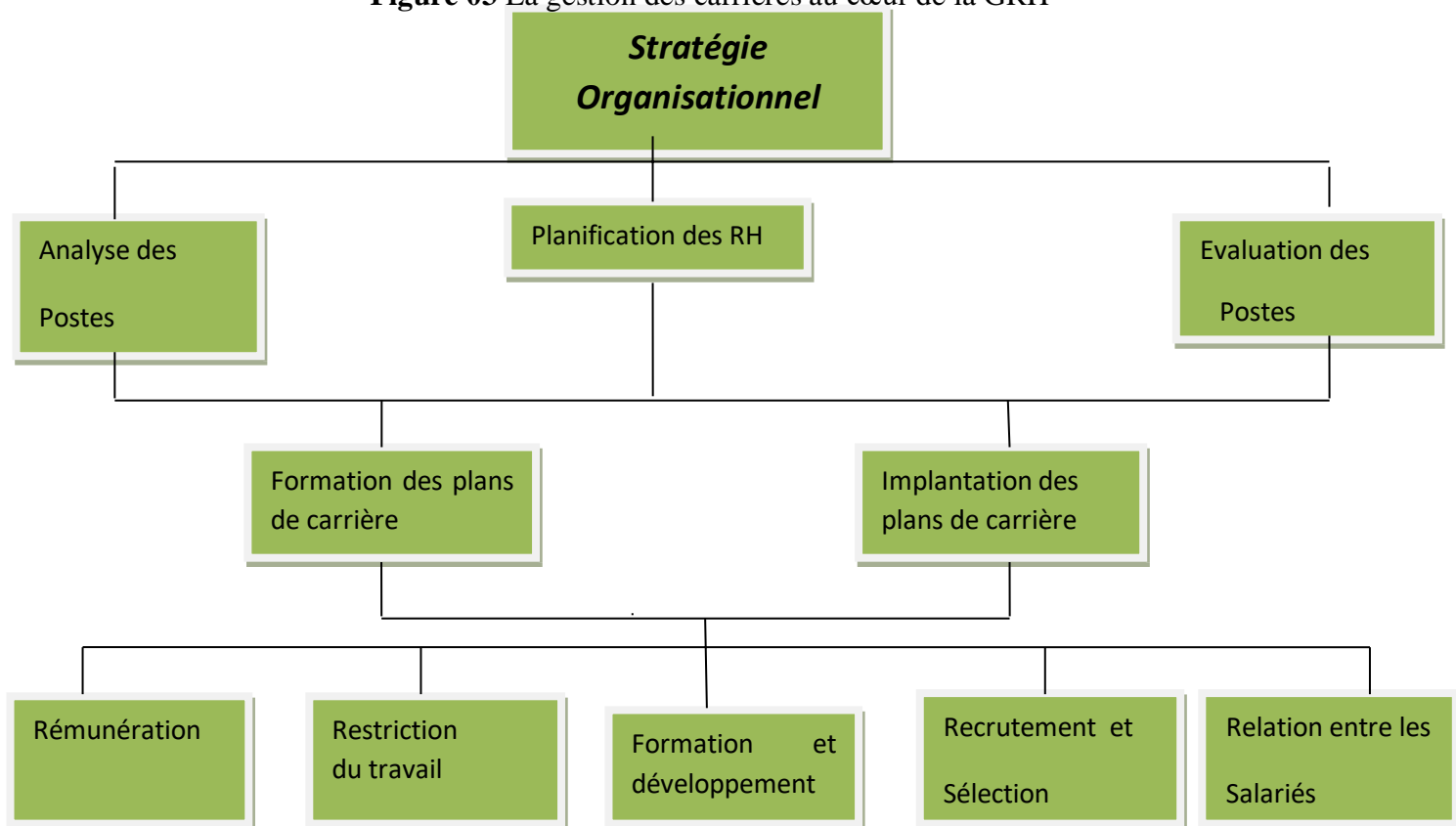
La législation relative aux relations de travail, doit être respectée par l'employeur et les employés .La direction des ressources doit veiller au respect des normes de travail dans tout le processus de la GRH.

1.6.2. Le lien entre la GRH et la gestion des carrières

La gestion de carrière occupe aujourd'hui une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d'autre pratiques de la GRH comme le démontre la figure Suivante :

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

Figure 03 La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source GUERRIN.G et THIERRY.W « Gestion des ressources humaines », 1992, P 50

1.6.2.1. La formation professionnelle

Intégré former sont des activités en lien étroit avec le cœur de métier des entreprises et la gestion des carrières des individus. La formation répond à trois attentes fortes de la part des collaborateurs et de l'entreprise pour la pérennité de son activité, de son savoir-faire et de sa différenciation concurrentielle :

- La bonne adéquation de savoir-faire avec le poste occupé ou d'une fonction (la phrase d'apprentissage) ;
- Le développement des compétences ;
- Des évolutions de carrières horizontales ou verticales (en repenses aux évolutions technologiques, organisationnelle).

1.6.2.2. Analyse des postes

L'analyse des postes indispensable à l'élaboration des plan des carrières, car elle sert à déterminer les connaissances les habilités et les attitudes liée au cheminement de carrières néanmoins ,baser la gestion des carrière sur l'analyse des postes comporte toutes fois certains risque ,d'une part la description des postes étant restreintes ce qui peut nuire à l'avancement des carrière ;d'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologique et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

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 .

1.6.2.3. L'évaluation du rendement

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des les carrières. La séance d'évaluation offre une occasion de rencontrer et expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière.¹⁷

Le superviseur peut à travers le rendement passé du salarié, lui proposer suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme, pour se dernier puisse atteindre ses objectifs à plus long terme.

L'évaluation consiste à déterminer les écarts entre les résultats attendus et ceux effectivement réalisés (obtenus) .Elle consiste aussi a une meilleure gestion de carrière car elle indique sur les points forts en compétences, ce qui permet de mieux installer les employés dans les postes les plus adéquats avec les connaissances.

1.6.2.4. Le recrutement

Afin de pouvoir reprendre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre l'entreprise doit régulièrement faire appel au recrutement que ça soit interne ou externe, sa soit pour accompagner les mouvements de son personnels, soit pour couvrir les départs hors de l'entreprise (démission, retraite, etc.)

Cela dit, l'entreprise doit mettre en place un processus de recrutement afin de répondre au manque du personnel. Puis à faire une recherche sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe, et cela ce fait après avoir identifié au préalable le besoin en recrutement.

Les postes vacants doivent être aussi pris en considération car ils sont généralement proposer aux salariés de l'entreprise .Si les postes peuvent ne pas être couverts en interne l'entreprise peut faire appel au marché du travail en externe.

Pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de reprendre à ses attentes dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement à savoir :

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

¹⁷ MARTORY. B et CREZET.D, « *gestion des ressources humaines* » pilotage social et performance et Dunod paris 2005, P 72

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

1.6.2.5. La planification des ressources humaines

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines, ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins.¹⁸

1.7. L'employabilité, mutation environnement et flexibilité

La complexité croissante de l'environnement économique moderne, marquée par turbulence, et une forte imprévisibilité et l'évolution des caractéristiques du champ concurrentiel ont contraint les entreprises à s'adapter rapidement, en cherchant notamment :

- A développer des nouvelles compétences susceptibles de servir le socle à l'avantage concurrentiel ;
- A partager les coûts et les risques liés au développement des innovations ;
- Et sur tout à renforcer leurs flexibilité.

L'entreprise s'est forcé de rendre plus flexible les ressources humaines de façon a pouvoir ajuster assez rapidement les ressources aux besoins. Pour ce faire les entreprises ont notamment eu recours aux réductions d'effectifs ou à des pratiques de gestion du personnel (réduction du temps de travail).

Elles se sont efforcées, par ailleurs de renforcer la polyvalence des salariés en s'attachant au développement continu de leurs compétences.

Dans ce contexte, cette recherche de flexibilité s'est donc traduite. Pour les salariés par une augmentation du risque d'inadaptation progressive de leurs compétence au regard des compétences requise et pour une certaine incertitude quant à leurs capacité à conserver leurs poste ou à en retrouver un, en cas de départ (employabilité) .La flexibilité croissante des ressources humaines s'accompagne donc d'un sentiment d'incertitude croissante vis-à-vis de l'emploi.¹⁹

Au niveau de l'entreprise, cette contrainte de flexibilité et son corollaire sur le plan social, à savoir la difficulté à garantir une sécurité à l'égard de l'emploi, ont progressivement conduit à une évolution notable dans la politique de la GRH .Il est apparu qu'il convient de sécuriser non plus l'emploi mais la personne en renforçant son employabilité

L'employabilité devient à la fois un élément de la politique de GRH et l'objet d'une responsabilité sociale de l'entreprise et d'une autre coté est un moyen de développement de la gestion de carrière.

¹⁸ SHIMON.D et TANIA.S et al, op cit , P50

¹⁹ CAMPOY. E et al, « *Gestion des ressources humaines* » Pearson Education, France, 2008, P 123-124

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Section 2: La gestion des carrières

La gestion des carrières est une mode de gestion à court et long terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise, elle fait son entrée en force depuis quelques années dans les entreprises françaises, elle subsiste encore de nombreuses réticences à mettre en œuvre une véritable politique de la gestion des carrières. Dans l'objectif de présenter le cadre conceptuel de la gestion des carrières, dans cette deuxième section nous tâcherons en premier lieu sa définition ensuite, présente l'évolution, puis les types et en fin citer les différentes pratiques.

2.1. Définitions des concepts

Dans la gestion des ressources humaines plusieurs définitions ont été consacrées pour la maîtrise conceptuelle. Parmi les concepts qui ont fait l'objet de ces définitions, nous citons la carrière, ainsi que les principales notions qui s'y rattachent comme le métier, la compétence, l'emploi, le poste, les effectifs.

2.1.1. La carrière

La carrière définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qui s'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et ses réactions particulières.

En effet, « *Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut de suivre dans le passé ; le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise* »²⁰

Pour le dictionnaire Larousse « *profession à laquelle on consacre sa vie ; l'ensemble des étapes de cette profession* »

Arthur et al (1989), « *succession dans le temps de l'expérience professionnelle d'une personne* ».

Nous avons opté pour la définition de certains concepts qui sont liés à cette carrière

2.1.2. Le métier

C'est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsqu'à niveau de compétences égales, peuvent passer d'un emploi à un autre. Dans les deux sens, dans un délai de plus au moins d'un an. Exemple : le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire, de directeur, de secrétaire commercial, juridique, etc.

²⁰ PERETTIJM, « Gestion des ressources humaines », édition, éd Vuibert, Paris, 2010, P85

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

2.1.3. L'emploi

Il regroupe des activités et des compétences dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi, que de la performance attendue par l'entreprise.

2.1.4. Le poste

La description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « *poste* » le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donné²¹.

2.1.5. Les effectifs

Notion qui renvoie évidemment, à la quantité d'individus qui évoluent dans l'entreprise, tant dans une logique de départs liée à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projet de recrutement.

2.1.6. Les compétences

Selon la nécessité au sein de l'entreprise, s'analysent en fonction de contenu et du devenir de l'emploi occupé ou à occuper.

2.1.7. Gestion de carrière

Le système de gestion de carrière consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leurs départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humaines ; de formation et l'aide aux employées.

Selon PERETTIJM (2001), la gestion des carrières est « *un ensemble d'activités d'entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et des qualifications* ».

La définition classique de la gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale. Plus globalement, il s'agit de la mobilité

PERETTIJM (2001), « *Ensemble d'action conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions et l'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrières*²²».

²¹ROMELAER.P « Gestion des ressources humaines », édition, Armand Colin, Paris, 1993, P116

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

N'GAHANE.P(1996) ,« Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions²³ »

2.2. L'importance de la gestion de carrières

Comme nous l'avons précisé précédemment, de nombreux auteurs s'accordent à définir la gestion des carrières comme un processus qui concilie les besoins de l'organisation et ceux des individus, est devenue au fil des évolutions de la fonction ressources humaines, un élément incontournable de la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, la main d'œuvre est de mieux en mieux formée, ce qui engendre logiquement un accroissement des attentes de la part des salariés envers l'organisation tant au niveau personnel que professionnelle. Les entreprises font donc face à une situation de plus en plus délicate, afin de concilier besoin organisationnel et besoin individuel.

Tableau n°2 L'importance de la gestion des carrières

Le tableau suivant nous montre l'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise et les salariés.

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

Source DEFOS DU RAU. P « Les petites fiches du RH ».28/02/2013

²² PERETTI. JM : « Dictionnaire des RH », 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2001, P118.

²³ N'GAHANE. P : « Dictionnaires de gestion », édition Armand colin, Paris, 1996, P99.

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

2.3. L'évolution de la carrière de l'individu et défis de la gestion des carrières

Nous avons présenté les évolutions de la carrière avec ces défis

2.3.1. L'évolution de la carrière

Consiste à la mobilité dans la carrière, la mobilité verticale, la mobilité horizontale, la mobilité latérale et la mobilité géographique²⁴.

2.3.2. La mobilité dans la carrière :

Pour gérer les carrières il est nécessaire de considérer les différents types de mobilités Possibles dans l'organisation.

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

2.3.3 .La mobilité verticale

Elle correspond à la promotion classique, c'est une mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau n à un niveau n+1, les critères généralement admis sont le taux d'atteinte des objectifs (tant quantitatifs que qualitatifs).

2.3.4. La mobilité horizontale

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau Hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre (polyvalence).

2.3.5. La mobilité latérale

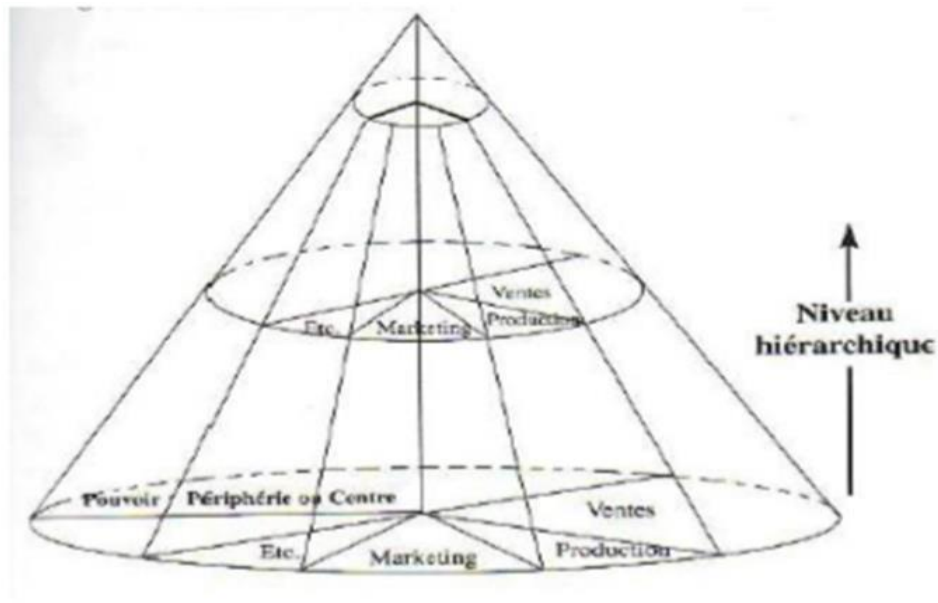
Ce type de mobilité est indépendant du niveau hiérarchique, appelée aussi mobilité radiale ou d'inclusion, elle reflète le rapprochement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Elle traduit le degré d'influence ou de pouvoir d'une personne dans l'organisation où elle travaille. Elle est exprimée en termes de pouvoir informel.

Ces trois formes de mobilités peuvent se combiner, dans un modèle d'organisation Tridimensionnel.

²⁴ Cardin. JL : « Gérer les carrières », édition vade Mecum, édition Ems management et société Caen, 2000, P203

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

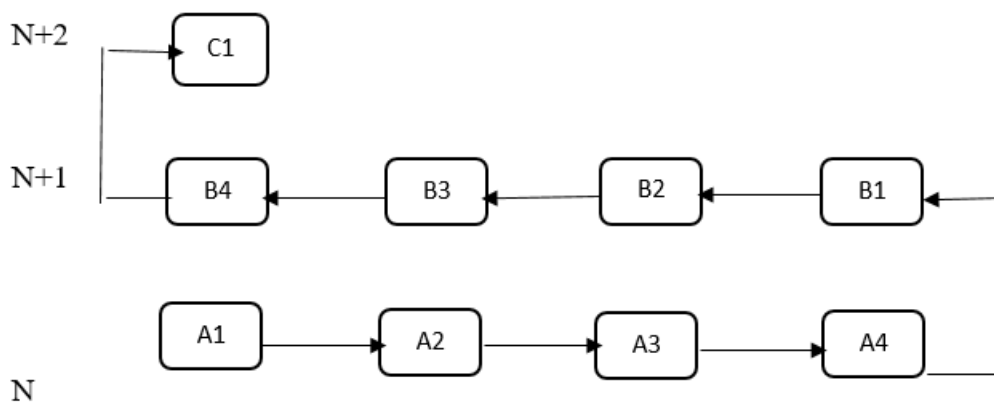
La figure n°4 Modèle tridimensionnel d'une organisation



Source E.H. Schein (1971) « La revue des sciences de gestion » P78

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion, le schéma n° ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux²⁵

Figure n°5 une filière promotionnelle.



Source adapté de Peretti.JM, 13 édition (2005-2006) page 91

²⁵SHEIN .E.H : « The individuel ; the organisation ; and the carrière », a conceptuel schème 1971 P78

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

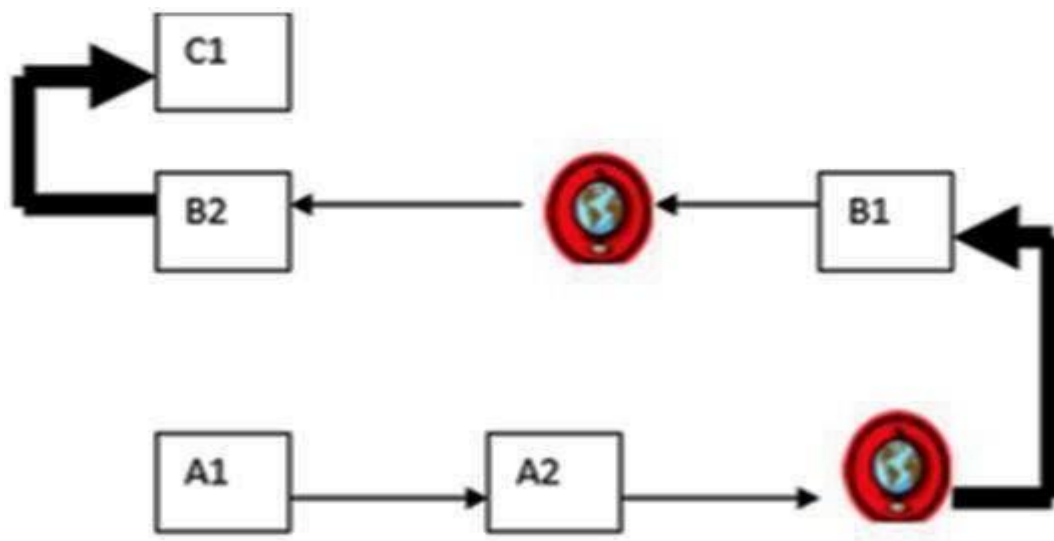
2.3.6. Mobilité géographique

Les trois mobilités précédemment citées peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique, cette dernière peut être intra organisationnelle s'effectuant à l'intérieure d'une même entreprise, ou inter organisationnelles qui implique un changement d'entreprise. La mobilité géographique s'exprime au niveau national et international.

La mobilité internationale peut revêtir plusieurs formes, tel que :

- Des missions de courtes durées (de 3 à 6 mois en moyenne).
- L'expatriation qui est une mobilité internationale temporaire intra entreprise d'une moyenne de 3 ans, l'entreprise a recourt à ce type de mobilité pour diverses raisons tel que²⁶ : le besoin spécifique de personnel (vacance de poste due à l'absence de compétence locale) ; développement organisationnelle (pour le contrôle ou le transfert de savoir-faire dans le but de développer les filiales à l'étranger) et le développement de managers afin de permettre à hauts potentiels d'acquérir les qualités nécessaires via les filières promotionnelles internationale; pour manager des groupes transnationaux.

Figure n°6 Filière promotionnelle internationale.



Source VADE.M « Gérer les carrières », édition Ems management et société P34

2.4. Le cycle de vie d'une carrière

Le cycle de vie d'une carrière c'est le modèle traditionnel qui passe en six étapes suivantes :

2.4.1. Le modèle traditionnel

Selon Hall. E.T(1986), « éminent spécialiste anglais dans la psychologie du monde du travail », le cheminement d'une carrière se déroule en cinq étapes présentées dans la figure

²⁶ CERDIN. J.L. « La mobilité internationale », Réussir l'expatriation ,1999 P 91

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

N°. 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 occupe²⁷. 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.

2.4.1.1. 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'information et de compétence à travers sa scolarité, ces expériences, et son cadre de référence qui vont l'orienter vers une carrière dans un domaine précis.

2.4.1.2. 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 »²⁸, ce choc résulte du fait que l'individu peut avoir des attentes irréalisables par rapport au emplois qu'il désire occuper et trouver une fois sur le marché du travail. On commence généralement sa carrière au bas de l'échelle, et le travail n'est pas forcément stimulant.

2.4.1.3 .Troisièmes étapes

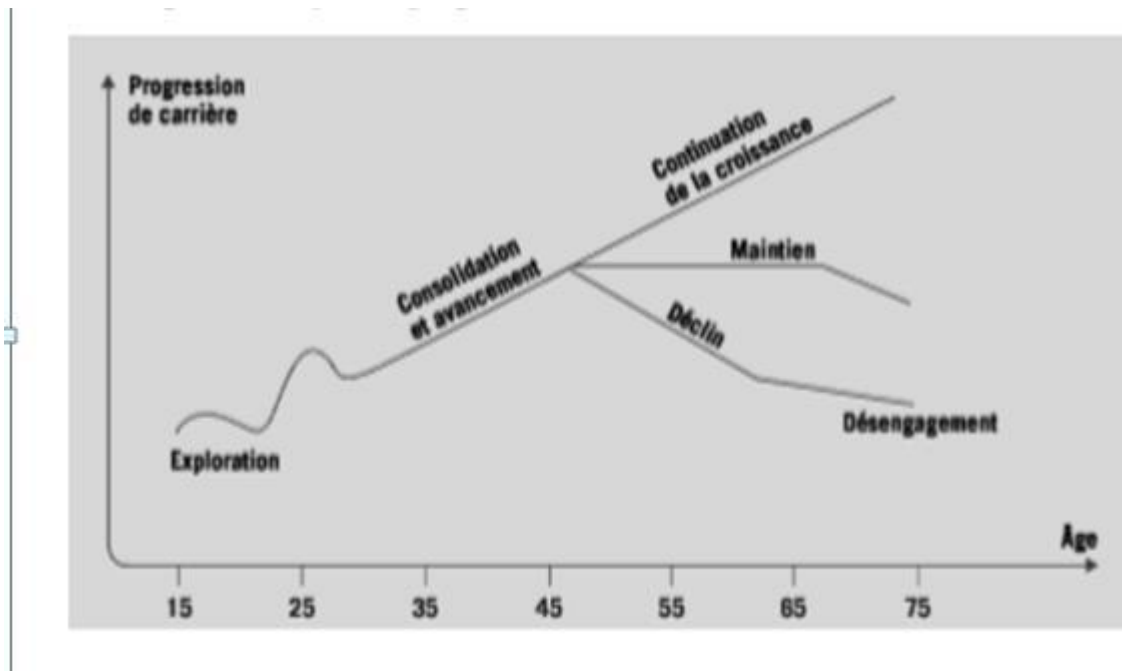
Elle est marquée par une série de mutations (transferts, promotions, démissions, etc.) durant laquelle l'individu croit personnellement, augmente ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur rôle

²⁷ SKIOU.L et COLLABORATEURS(2001) ; « la gestion des ressources humains »2^{ème} édition, P108

²⁸CERDIN .J.L, op cit, P215

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Figure n°7 le cycle de progression d'une carrière selon le modèle de Hall



Source la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques. P 357.

2.4.1.4. Quatrième étape

La carrière à mi-chemin. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation, soit à une conservation des acquis. Il se questionne beaucoup. 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'euphorie²⁹.

2.4.1.5. 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. A côté du modèle traditionnel, d'autres modèles plus évolués existent, qui prennent en considération les types de personnalité, la nature du travail et les aspirations professionnelles de l'individu. Selon les étapes de la carrière, les personnes expriment des attentes différentes envers leur travail.

Cependant, elles sont guidées tout au long de leur cheminement de carrière par une ancre qui oriente leurs choix de carrière¹. D'autres typologies telles que celles de HOLLAND et de DRIVERS expliquent aussi les différences d'orientation de carrière³⁰.

³⁰SHIMON L. et SABA .T et al, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAIN », 3^{ème} édition, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Montréal 1999,P99

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

2.5. La typologie sur les ancres de carrière selon Schein

Elle expliquerait les préférences des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation.

Tableau n°3 les huit ancres de carrière de Schein.EH(1990)

Ancres de carrière	Type de travail	Système de promotion
Technique	<ul style="list-style-type: none"> -Travail qui teste les habitudes technique et professionnelle, en proposant des défis ; -Accent mis sur le contenu du travail en non sur le contexte dans laquelle il est effectué ; -Compétence analytiques requises ; -Accent sur les relations interpersonnelles ; -Capacité d'influence leadership ; -Intérêt pour les responsabilités de haut. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promotion d'ordre professionnel ; -Elargissement des taches ; -Soutenu technique très important ; -Préférence pour un comité visant à améliorer les processus plutôt que pour obtention.
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> -Incapacité de supporter la dépendance à l'égard d'une autre personne ; -opposition à idées de s'habiller d'une certaine façon ; -Désir de faire les choses à sa façon ; -Besoin permanent d'autonomie professionnelle ; -autonomes en gestion, orientation vers la consultation ; -Besoin de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> -promotion basées sur la réalisation passée ; Accroissement de responsabilité ou octroi d'un rang plus élevé pouvant ; -mettre en péril son autonomie.
Sécurité /stabilité	<ul style="list-style-type: none"> -Loyauté l'organisation accordée en échange de la stabilité ; -Acceptation d'une grande intervention de l'employeur dans la carrière ; -Progression rapide des plus talentueux et atteinte de niveau supérieur ; -Intérêt plus grand pour le contexte de l'emploi que pour son contenu. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promotion basse une ancienneté ; -Système de promotion fondé sur le rang et les grandes ex : l'université.
Créativité	<ul style="list-style-type: none"> -Effort de création de nouvelle entreprise ; -Tentative de bâtir des entreprises en recourant à des prouesses financières ; -Création de produits de service d'entreprise ; -Risque constant de lassitude ; -Besoin de créer et d'innover en permanence. 	<ul style="list-style-type: none"> -Prévoir de changer de rôle au besoin.
Sens du service	<ul style="list-style-type: none"> -Désir d'amélioration le monde d'une certaine façon ; -Importance plus grande accordées à la maison ; -Inhérente l'individu à son milieu au travail au à la compétence qui sont en demande ; -Volonté diffuser l'entourage. 	<ul style="list-style-type: none"> -Promotion reconnaissant à la contribution.
Défit	<ul style="list-style-type: none"> -Capacité de faire n'importe quoi quand ; prépondérance à la compétition. 	

Source SCHEIN.E.H « Carrer Anchor, San Diego », Université Associates, 1990.P86

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

2.6. La Gestion de carrières des cadres, des maîtrises et des exécutants

La gestion des carrières dans la logique du marketing social s'adresse de façon différenciée au public non cadre et au public cadre, elle s'impose particulièrement pour les personnes cadres¹, avec un contrat de travail à durée indéterminée (CDI), ce sont les personnes appartenant au noyau central de l'organisation.

La problématique de la gestion des carrières des non cadres, en comparaison aux cadres, paraît peu pertinente du fait de trois raisons :

- Ils occupent des postes spécialisés ;
- Plus grande résistance à la mobilité.

2.6.1. Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employé dans l'entreprise

La place qu'occupent les salariés dans l'entreprise conduit à adopter différentes approches de la gestion des carrières, de ce fait l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Les aspirations individuelles des personnes demanderaient des réponses au niveau de chaque individu. Cependant ces derniers progressent dans leur carrière en fonction du taux d'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés dans le temps. A chaque étape de la carrière sont associés des problèmes spécifiques que nous allons succinctement examiner tel que les jeunes diplômés, les plafonnements de carrière, la double carrière dans un couple, et la fin de carrière, pour qui nous essaierons ensuite de proposer des pistes de solutions.

2.6.2. La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés

Leur carrière peut être schématiquement caractérisée par un opportunisme vis-à-vis du poste proposé, et la recherche de l'autonomie rapide. Les cinq premières années de leur carrière nécessitent un suivi particulier afin de contrôler le turnover et d'orienter convenablement les individus.

Les problèmes professionnels que vivent les nouveaux embauchés et surtout ceux qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui s'approche de la retraite. Leurs attentes attestent de la variété de leurs aspirations. Nous pouvons les énumérer comme suit³¹ :

- Avoir un plan de carrière ;
- Bénéficier d'un encadrement ;
- Se voir confier des responsabilités ;
- Jouir d'une autonomie ;

³¹ SHIMON.L et DOLAN.TS ,op. Cite ,P 122

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

- Avoir une qualité de vie au travail ;
- Avoir de bonne condition de travail ;
- Bénéficier d'un soutien organisationnel ;
- Avoir des possibilités de se développer et de progresser dans la hiérarchie.
- Pouvoir être mobile ;
- Evoluer dans climat convivial ;
- Utiliser pleinement son potentiel.

L'entreprise doit satisfaire ces attentes si elle veut garder les employés performants et les encourager à poursuivre leur carrière en son sein, diverses mesures s'imposent :

2.6.2.1. Accueil

L'accueil et la socialisation ont une grande importance, cela consiste à mettre à la disposition des nouveaux salariés l'information nécessaire au moment de la sélection et de l'accueil.

2.6.2.2. Recrutement

C'est l'examen du degré de compatibilité existant entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles.

2.6.2.3. Conditions de travail

Analyse des aménagements possibles.

2.6.2.4. Carrière

Comprend les activités tel que le consulting sur la carrière ; l'évaluation ; la formation, la mise en valeur de l'employé ; et l'enrichissement professionnel progressif.

2.6.2.5. Encadrement

Consiste à donner des explications claires sur le travail à réaliser, un encadrement à l'arrivé, le parrainage, et des affectations.

Parmi les pratiques qui permettent de gérer le début de carrière des employés, soulignons le rôle crucial que joue le superviseur dans l'intégration du nouvel employé, ainsi que le fait qu'il lui attribue un travail intéressant et enrichissant.

2.6.3. La gestion du plafonnement de carrière

Dans ce point, nous nous concentrons sur des situations, où le développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt. Phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes, les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières. Après avoir parlé des trois situations de plafonnement, nous exposerons les solutions et les pratiques qui permettent de gérer cet événement.

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

2.6.3.1. Les différents types de plafonnements

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements:

2.6.3.1.1. Le plafonnement structurel

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

Selon WARREN.SL (1997), le plafonnement des salariés peut être mesuré selon deux dimensions : le potentiel « *c'est la capacité de l'individu à évoluer, sur tout verticalement* » et la performance « *il s'agit des résultats obtenus par les salariés* ». Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer quatre types de salariés, deux étant non plafonnés et les deux autres plafonnés.

Parmi les non plafonnés on distingue

2.6.3.1.1.1. Les espoirs (les réserves)

Se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est considérée au deçà des normes ou des attentes. Cette situation peut s'expliquer par une période d'apprentissage ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation, ou pour maîtriser un nouveau poste à la suite d'une promotion. Lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile.

2.6.3.1.1.2. Les étoiles

Sont considérés comme les stars de l'entreprise puisqu'ils sont à l'apogée, aussi bien en terme de potentiel que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réserve, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, son plus grand risque est de se transformer en pilier (plafonné)³².

Chez les plafonnés on distingue

2.6.3.1.1.3. Les piliers

Ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plus parts des organisations ils

³² TREMBLAY.M, « COMMENT GERER LE BLOCAGE DE CARRIERERE » édition d'organisation, Paris, 1992, P84

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.

2.6.3.1.1.4. Les branches mortes

La branche morte à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance.

Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'entreprise pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement³³.

2.6.3.1.2. Plafonnement de contenu

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

2.6.3.1.3. Plafonnements salariaux

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

2.6.3.2. Les réactions des salariés au plafonnement de carrière

Les travaux effectués par TREMBLAY.K (1998), montrent que les individus ne réagissent pas de la même manière à une situation de plafonnement de carrière, de ce fait KAY définit quatre types de personnes plafonnées, à savoir : les plafonnés productifs, les salariés partiellement plafonnés, les plafonnés heureux et les plafonnés passifs,

2.6.3.2.1. Les plafonnés productifs

Ils ne sont pas conscients de leur plafonnement. Du fait qu'ils demeurent productifs, leur contribution est reconnue. Malgré qu'ils aient atteint le sommet de leur carrière ils savent puiser dans les ressources de l'entreprise pour trouver de l'intérêt à leur travail.

2.6.3.2.2. Les salariés partiellement plafonnés

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

³³ ³³ CRERDIN .JL, OP.cit.P280

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

2.6.3.2.3. Les plafonnés heureux

Ces personnes sont conscientes de leur plafonnement, et cela leur fait plaisir. Dans ce cas le plafonnement peut être un acte volontaire, leurs connaissances et la maîtrise de leur travail satisfont pleinement leur organisation.

2.6.3.2.4. Les plafonnés passifs

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

Le plafonnement peut constituer un sérieux problème de gestion des ressources humaines, puisqu'il peut conduire à une diminution aussi bien de la performance organisationnelle que du bien-être individuel. Face à cela, les organisations ont intérêt à gérer sérieusement les plafonnements³⁴.

2.6.3.2.5. La double carrière dans le couple

La famille et le travail sont les deux principales constituantes qui procurent de la satisfaction à l'individu. Cependant, elles peuvent entrer en conflit quand les conjoints mènent tous deux une carrière. L'expression " double carrière" fait référence à un type de structure familiale dans lequel le mari et la femme mènent une carrière. Le couple avec enfants qui exercent tous deux une activité professionnelle est aux prises avec une multitude de problèmes dans leur vie quotidienne³⁵ :

- Lorsqu'elle poursuit une carrière, la femme est surchargée de travail, puisque, en plus de son travail professionnel, elle doit effectuer les travaux ménagers. Il lui faut déployer des efforts continus, surtout lorsqu'elle assure presque seule l'entretien de la maison et l'éducation des enfants ;
- Des problèmes d'identité peuvent surgir particulièrement dans notre société, étant donné la confusion existant entre les rôles assignés, dans notre culture, aux hommes et aux femmes, et les rôles qu'ils jouent réellement ;
- Lorsqu'il y a conflit entre la progression des carrières des deux membres du couple, ou entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, il devient nécessaire de

³⁴BENRAISS.L et PERETTIJM et al, « étude de l'influence des plateaux de carrière sur la satisfaction des employés », cas d'une pme MAROCAINE, Paris 2000, P195

³⁵CERDIN.J.L, op.cit,P82

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

trouver des mesures d'adaptation. Afin d'aider les travailleurs à concilier entre leur vie professionnelle et familiale, les entreprises entreprennent certaines mesures³⁶ ;

- Aide aux membres de la famille
- Service de garderie, aide financière pour les frais de garde, garde des enfants d'âge scolaire, aide financière à l'éducation, aide d'urgence, aide aux personnes à charge à autonomie réduite. Cette activité généralement confiée dans nos entreprises aux œuvres sociales ;
- Congés et avantages sociaux compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption, congés pour raisons personnelles, programme d'aide aux employés, assurance collective familiale, services domestiques à accès rapide ;
- Aménagement du temps de travail ;
- Horaire flexible, horaire comprimé volontaire, horaire à la carte, travail à temps partiel volontaire, travail partagé volontaire, travail à domicile, congé de matinée, etc. ;
- Gestion des carrières
- Cheminement de carrière adapté aux exigences Familiales, aide aux familles des employés déplacés géographiquement.

2.6.3.2.6. La gestion de la fin de la carrière

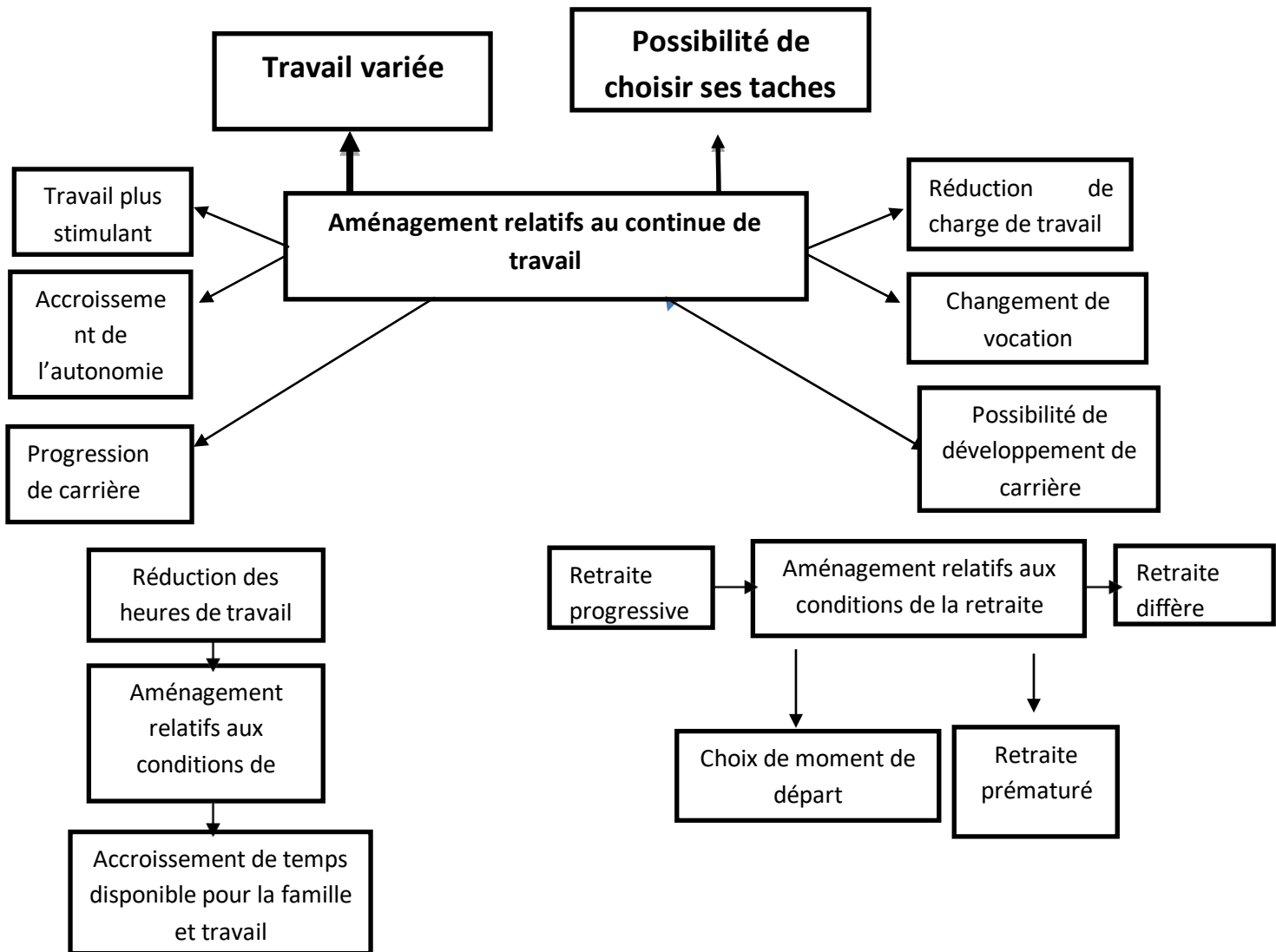
Bien que ces personnes soient proches de leur fin de carrière, leurs aspirations et leurs capacités quant à elles ne cessent d'évoluer. Ces aspirations sont regroupées en trois catégories (voir schéma prochain). La première catégorie a trait aux aménagements touchants les conditions de travail, la deuxième, aux aménagements relatifs aux contenus du travail, et la troisième catégorie, aux aménagements portant sur les conditions de retraite.

A partir d'une analyse des besoins des employés vieillissants, il serait souhaitable de proposer à ceux-ci de nouvelles avenues de carrière pour permettre à ceux qui le souhaitent de jouer un rôle actif au sein de l'organisation et de contribuer à son succès. Afin de faciliter la réorientation de leur carrière, les organisations mettent au point des pratiques de gestion (voir schéma suivant). Planifier l'étape de leur fin de carrière, continuer à offrir des possibilités d'avancement et de mobilité aux employés productifs, même s'ils sont arrivés au terme de leur vie professionnelle, et évaluer les employés plus âgés constitue des avenues qui favorisent la mobilité d'une main d'œuvre dont l'effectif croîtra au sein de l'organisation et sur laquelle reposera l'atteinte des objectifs organisationnelle

³⁶ SHIMON.L .op .cit,P35

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Figure n° 08: Les aspirations des travailleurs qui ont atteint la fin de leur carrière :

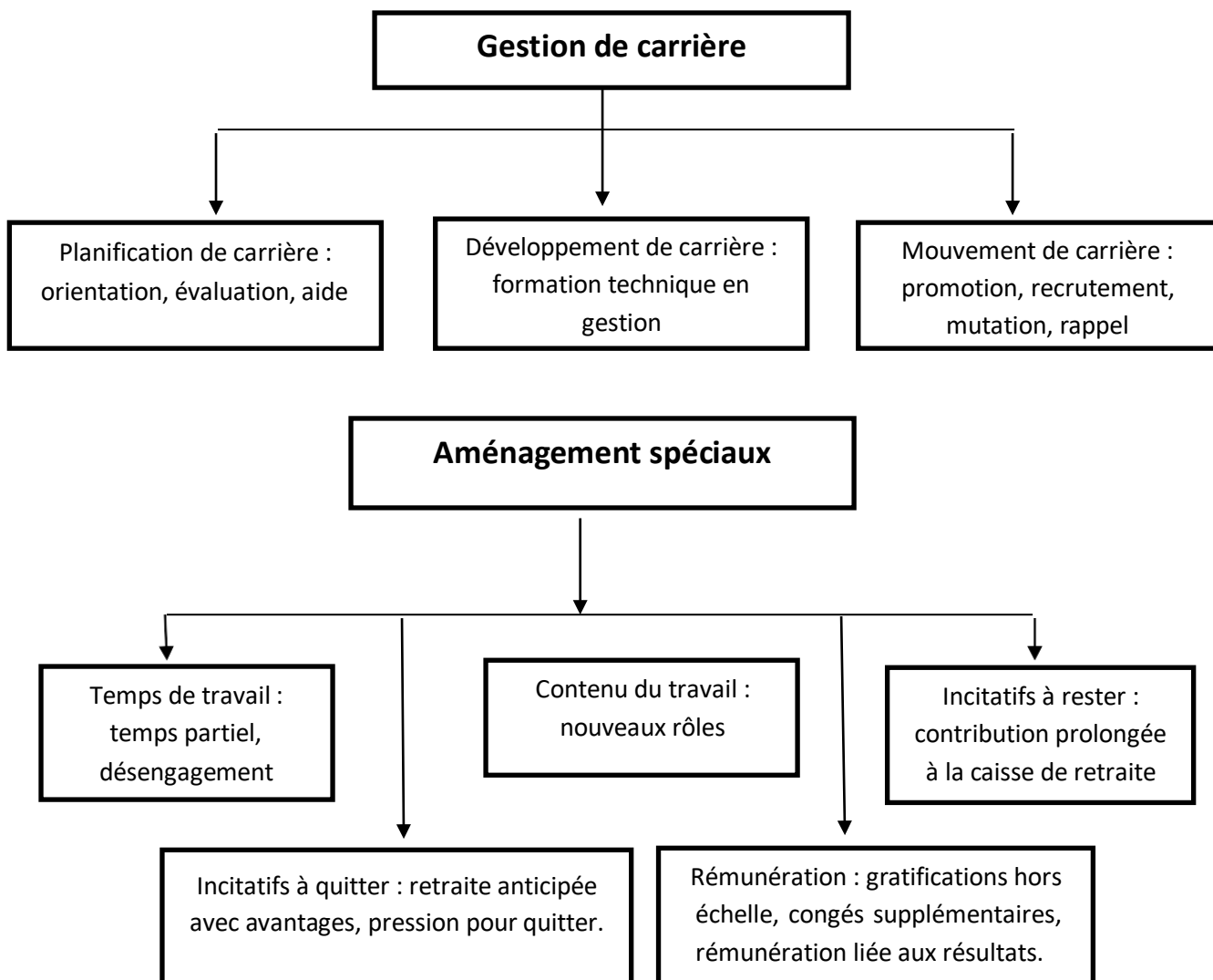


Source THIERRY. W, « Gérer l'étape de fin de carrière », édition gestion 2000.

Prévoir des aménagements particuliers tels que la définition de nouveaux rôles, et l'établissement d'horaires flexibles. Elaborer les programmes de rémunérations permettant à cette main d'œuvre d'échapper au plafonnement salarial, et contribuer ainsi à la transformer en un avantage compétitif pour l'organisation.

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

Figure n°9: les pratiques de la gestion des employés vieillissants.



Source THIERRY.W, « Gérer l'étape de fin de carrière », gestion, 1997

2.7. Les pratiques et outils de la gestion des carrières

Le processus de gestion des carrières se fait en 3 phases : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation³⁷.

2.7.1. La planification de la gestion des carrières

Elle est caractérisée par un ensemble d'activités permettant à l'individu de tracer ses objectifs de carrière à la hauteur de ses aptitudes et ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise se doit de lui porter assistance, et ce en lui offrant les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation

³⁷GUERIN.G et WILS.T, « la gestion des carrières une typologie des pratiques »,1992 ,P110

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseillers spécialisés qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste.

2.7.2. La mise au point d'un plan de carrière

Il s'agit de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci est fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.

2.7.3. La planification de la relève

L'entreprise doit préparer la relève et doit être capable de combler tous postes vacants dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. Pour cela elle doit mettre au point des outils qui vont lui permettre de classer les postes clés de l'entreprise et les personnes susceptibles de les occuper. Cette étape passe automatiquement par la détection des talents (haut potentiel), ces derniers suivront des programmes de formation spéciaux qui vont les préparer à leurs responsabilités futures. Après achèvement de cette étape, viendra celle de la mise en œuvre qui consiste d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, la mise en application du plan de carrière et autres pratiques décidées dans l'étape précédente.

2.7.4. La mise en œuvre

Cette phase se décline en deux étapes

2.7.4.1. La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière

Dans cette étape 3 grandes séries de pratique sont identifiées :

- Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels ;
- La concrétisation des mouvements planifiés ;
- la formation³⁸.

2.7.4.2. Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels

L'élaboration de filières promotionnelles devient indispensable, car c'est ces dernières qui favorisent le développement et la progression de la carrière. Les employés évoluant dans les filières promotionnelles progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie.

2.7.5. Les mouvements planifiés de carrière

Ils désignent les politiques de promotion interne visant à occuper les postes actuels vacants de l'entreprise en priorité. Ces mouvements permettent aux employés d'acquérir de

³⁸ CERDIN.JL, op.cit.P175

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

nouvelles compétences. Ces pratiques (rotation des postes, affectation temporaire, projet spéciaux) sont particulièrement utiles pour aider les individus qui connaissent un ralentissement dans la progression de leur carrière, ou les possibilités de mobilité verticale sont rarissimes. L'entreprise transmet l'information sur les postes disponibles via les affichages de poste qui vont permettre aux individus intéressés d'y postuler.

2.7.6. La formation

Le développement des carrières exige la mise au point de programmes de formation accessibles et pertinents. Dans cette logique, les entreprises organisent des programmes de formation interne sur mesure visant à acquérir des compétences spécifiques, elles vont même jusqu'à rembourser / payer les formations externes de leurs employés, elles proposent aussi des congés d'études, etc.

2.7.7. L'aide la résolution des problèmes

Les entreprises accompagnent leurs salariés durant toute leur vie professionnelle et même haut de là. Les programmes d'intégrations, le mentorat, le parrainage, les jeux de rôle, aident les nouvelles recrues à se façonner une identité propre, les plafonnés à relancer leurs carrières ainsi que les employés vieillissants. A côté de ces pratiques des programmes de gestion du stress, le consulting, des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés.

2.7.8. L'évaluation

L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève. L'évaluation ou l'appréciation est un jugement par le salarié et par ses supérieurs hiérarchiques sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de sa fonction. Ce jugement s'exprime par :

- Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Un bilan de compétence professionnel des points forts et des points à améliorer enregistrés durant un entretien ;

L'appréciation du salarié a pour objet :

- Réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- Favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement ;
- Responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

- Fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières.

2.7.9. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières

Une armada d'outils permet de mener à bien leurs politiques de gestion des carrières. 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.

2.7.10. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise

Ils permettent à l'entreprise d'asseoir ses décisions relatives à la mobilité.

2.7.10.1. L'assessment center

L'assessment center, ou développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée 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) 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, chef de projet, 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. Elle a de nombreux avantages comme suit :

- Etre jugé par un regard externe ;
- S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles ;
- Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils, ou auprès des différents observateurs.

Quant aux inconvénients, ils sont comme Suits :

- Très coûteux, c'est un véritable investissement ;
- L'évaluation est effectuée à partir de divers outils qui peuvent donner des résultats différents ;
- La mobilisation de l'évalué va d'une demi-journée à une semaine ;
- Les simulations peuvent avoir un côté artificiel.

2.7.10.2. L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien annuel d'appréciation elle compose de plusieurs taches comme Suits :

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

2.7.10.2.1. 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 (n+1) et parfois son (n+2) si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H ; y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif cosigné. 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 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. On rappelle deux avantages qui sont :

- Permet au supérieur d'exprimer ses jugements en direct ;
- Permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.

Avec deux inconvénients qui sont comme suite :

- Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense ;
- Les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, d'où parfois les situations délicates et contraires aux attentes des salariés qui peuvent suivre ces entretiens.

2.7.10.2.2. 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.

Ces avantages sont :

- Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet ;
- L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.

Et quant on a inconvénients, ils sont comme suites :

- L'exercice est relativement "sportif" ;
- Tout ne peut pas être dit à cette occasion ;

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines

- Singulariser un individu est difficile dans ce contexte.

2.7.10.2.3. L'évaluation à 360°

En règle générale le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs et son n+1. 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'entreprise. 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. Les avantages de cette évaluation ils sont comme suit :

- L'évaluation par l'entourage est anonyme
- Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure ;
- Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage ;
- Le 360° est réalisable pour des compétences précises.

Quand on a inconvénient, ils sont comme suites :

- Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées ;
- Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité ;
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse ;
- La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction ;
- Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).

2.7.10.2.4. 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

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

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.

2.7.10.2.5. 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.

2.7.10.2.6. 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.

2.7.10.2.7. 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.

2.7.10.2.8. 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.

2.7.10.2.9. 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 !!!

2.7.10.2.10. 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.

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

2.7.10.2.11. Système de mentor

Des programmes formels peuvent être mis en place pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés. Dans une logique de soutien à 360° d'autres sources comme les supérieurs directs ou les pairs sont utilisés.

2.7.10.2.12. Le suivi de la carrière

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

2.7.10.2.13. 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.

2.7.10.3. 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.

2.7.10.3.1. 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.

2.7.10.3.2. 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.

2.7.10.3.3. 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.

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

2.7.10.3.4. 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 ces 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.

2.7.10.3.5. Les formations

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

2.7.10.3.6. Le coaching

Consiste à accompagner le salarié dans ses idées et dans ses réflexions professionnelles.

2.7.10.3.7. 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

Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaine

Conclusion

Toutes les entreprises voulant être compétitive doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles pratiques qui consiste en conservation et le développement de la ressource la plus précieuse qui est la ressource humains qui doit être non seulement compétente et professionnelle mais performante et efficace .

La GRH est un domaine de connaissance qui devenue aujourd'hui très important, car c'est lui qui détruit la réussite ou l'échec de l'entreprise.

L'intégration de cette dernière dans la stratégie de l'entreprise est nécessaire par l'importance qu'elle donné au facteur humaine qui une valeur important pour chaque entreprise.

A cet effet, il tient à parvenir au bon recrutement de bon employé il veille a bien développer les qualifications et les compétences des personnels, et sur tout à faire évaluer leur carrière.

La Gestion de carrière permet de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des efficaces recherches que des compétences souhaitées, et apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés.

Chapitre II :

*La motivation et le développement de
l'employabilité*

Introduction

La motivation est l'énergie que nous anime, la force motrice qui nous invite à passer à l'action et rend vivant et efficace ce que nous faisons, ce qui contribue à notre employabilité. La volonté personnelle, la motivation est une condition essentielle pour le développement de l'employabilité au-delà des compétences professionnelles, une des clés pour rester toujours motivé est de garder vivant en vous le désir de réaliser ce que vous pour suivez.

Pour cela, vous devez être optimiste et positif dans votre tête. Quelle que soit la tâche que vous effectuez, trouvez un moyen de la rendre agréable, d'en profiter afin que votre motivation demeure toujours vivante, etc.

Il est donc très important de traiter de l'employabilité en prenant en compte l'aspect personnel.

Section 01 : La motivation

Au cours de cette section nous allons présenter d'une part les différentes définitions de la motivation ainsi que l'importance et les typologies, on parle aussi de ces caractéristiques et les sources qu'elles peuvent avoir au sein d'une entreprise et d'autre part mettre en relief ses rouages pour comprendre son fonctionnement.

1.1. Définitions et importance de motivation

Les entreprises existent parce qu'elles ont en leur sein des hommes et des femmes qui, sans relâche, donnent le meilleur d'eux-mêmes pour qu'elles vivent et se développent. Toutefois, si la ressource humaine constitue aujourd'hui la sève nourricière des entreprises, il est tout aussi vrai que ces hommes et ces femmes attendent en retour beaucoup de leurs entreprises.

1.1.1 Définition du concept motivation

Plusieurs définitions ont été proposées par la psychologie sociale :

Le terme « *motivation* » dérive du latin « *movere* » qui signifie mettre en mouvement. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir¹.

D'après Campbell. Y(1970), « *la motivation liée : à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possible, à l'amplitude, ou à la force de la réponse une fois que ce choix est faite, et à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu* »²

Selon Rossel. A (2000), « *la motivation au travail comme un processus qui active, oriente, dynamise, et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. Il explique que la preuve la plus palpable de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail, érigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus par l'organisation* »

D'après Patrice. R(1996), « *la motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployés des efforts pour faire un bon travail. Lorsque l'intention se transforme en comportement, on choisira l'indicateur d'efforts pour apprécier la motivation. Le comportement motivé est alors animé par un force (vroom en 1964) qui stimule l'homme au*

¹ AGUILAR .M, « *L'art de motiver* » édition Dunod , Paris,1998,P16

² FENOUILLET.F, « *Les théories de la motivation* », édition Dunod, Paris, 1998, P16.

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail »³

Selon Valle.R rand et Thill.E(1993), « *la motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la rection, l'intensité et la persistance du comportement* »⁴

WEISS.D (1999), « *La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation.*

Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité »⁵.

1.1.2. L'importance de la motivation

L'un des principes de base du management s'appuie sur l'idée que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Motiver le personnel, c'est permettre à chacun de valoriser ses compétences et ses capacités.

On attend des salariés qu'ils apportent leur connaissance, leurs compétences, leurs professionnalismes, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, et leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt donc une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise. Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'elle réussisse, en un mot, s'ils sont motivés.

En se référant à la compétitivité, la motivation représente un facteur capital de la réussite des entreprises, tous les efforts devront converger vers le développement de la motivation dans la gestion des ressources humaines, une des taches centrales des dirigeants.

Cependant, un lien étroit existe entre la motivation et la qualité de travail des salariés, on pourrait résumer ainsi l'équation pour améliorer la productivité, réaliser une bonne motivation pour obtenir une bonne qualité de travail.

La motivation au travail est un processus qui implique :

- La volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail ;
- La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles⁶.

³ ROSSEL.P, « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », édition economica, Paris, 1996, P74.

⁴ ETIENNE.S, « *théories de la motivation au travail* » édition L'Harmattan 2009-cote d'ivoire, P22.

⁵ WEISS.D, « *Ressources Humaines* », ED D'organisation ,2^{eme} édition, 1999, Paris,P 349

Ce qui incitera chaque collaborateur à fournir le meilleur de lui-même pour contribuer au dynamisme de son organisation.

On a d'ailleurs noté que les chefs d'entreprise qui n'ont pas tenu compte de cet aspect crucial de la motivation ont vu leurs entreprises disparaître privant ainsi des hommes de leur travail, car ils ont cru que seul leur équipement, véritable miracle technique est garant de leur succès malgré la mise en garde de divers spécialistes qui affirment que leurs hommes représentent un atout majeur car la productivité des meilleures entreprises repose sur la motivation de leur personnel, en lequel elles voient un élément clé de leur succès.

1.2. Typologies et caractéristiques de la motivation

Nous vous présentons ces deux éléments essentiels qui sont les typologies et les caractéristiques de la motivation

1.2.1. Typologie de motivations

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de sept. Nous allons les définir

1.2.1.1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter, C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché.

1.2.1.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

1.2.1.3. La motivation de survie

C'est celle qui préside aux actes, sans laquelle aucun autre acte ne serait envisageable ; Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité, à ce propos, le cas d'un individu en période d'essai, est peut-être un exemple qui sied. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir sa période d'essai et de conserver son emploi.

1.2.1.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices,

⁶ MAUGERIS, « *Théorie de la motivation au travail* ». 2^{ème} édition, P10

c'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à tel point que la fin justifierait les moyens⁷.

1.2.1.5. La motivation intrinsèque ou auto motivation

Elle a plus d'impacts positifs pour les personnes et par voie de conséquence pour son entourage professionnel

1.2.1.5.1. Au niveau cognitif

Les individus à motivation intrinsèque présentent une plus grande flexibilité cognitive. Ils apprennent et s'adaptent vite, utilisent au mieux leurs connaissances et leurs attitudes. Ils montrent de meilleures facultés d'apprentissage conceptuel et un plus grand intérêt à leurs tâches et une grande créativité et sont souvent innovante

1.2.1.5.2. Au niveau effectif

Ils véhiculent des émotions positive qui leurs permettent une grande résistance au stress, ils ont un fort sentiment d'appartenance et estime de soi

1.2.1.5.3. Au niveau comportemental

Il montre un fort investissement, peu d'absentéisme, une plus grande satisfaction au travail, une attitude constructive. Ces personnes montrent ostensiblement qu'ils prennent plaisir à travailler et à apprendre pour devenir compétentes et atteindre les objectifs.

On peut distinguer au moins trois grandes catégories de motivations intrinsèques selon la catégorie d'activité⁸.

1.2.1.6. La motivation intrinsèque à la connaissance

Elle liées au plaisir d'apprendre, de savoir, d'acquérir de nouvelle compétences, de développer ses attitudes et ses dons.

1.2.1.6.1. La motivation intrinsèque à l'accomplissement

Cette motivation est déterminée par le plaisir que l'on ressent lorsque l'on se surpasse dans son activité, son travail, lors de la création ou d'une invention. C'est le plaisir d'affronter un problème qui est pour nous un vrai défi ou un challenge, c'est aussi le plaisir de mettre en pratique ses connaissances et ses compétences pour accomplir quelque chose de grand et de beau qui est le mobile de cette motivation.

1.2.1.6.2. La Motivation intrinsèque aux sensations

Ici on réalise l'activité pour ressentir des sensations stimulantes telles que les plaisirs sensoriels ou esthétique. C'est le plaisir que l'on ressent à pratiquer certaines activités.

⁷MUCHA.L, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprise », Mémoire de master, Gestion et management, Université de Reims, 2010, P19

⁸ LAURENT. K, « Les clés de motivation au travail », 2^{ème} édition l'Harmattan, Paris, 2007, P66

1.2.1.6.3. La motivation extrinsèque par intégration

La motivation extrinsèque se réfère à un type de motivation qui trouve sa source à l'extérieur. Chez les individus à motivation extrinsèque, le sentiment d'appartenance est élevé et elle sera proactive, ils ressentent la baisse de plaisir ressenti à réaliser leur travail, ils ne cherchent pas développer leur créativité, une baisse de l'enthousiasme et à terme une démotivation se traduisant par une baisse de performance.

1.2.1.7. La motivation par régulation externe

C'est une motivation caractérisé par l'utilisation des récompenses ; Les individus dans ce cas font preuves de créativité dans le seul but d'en tirer le maximum de profit, leur santé mentale et leur estime de soi sont liées à l'obtention de la récompense⁹.

Ce type de motivation convient parfaitement aux emplois qui nécessitent de produire en quantité, nombre de contrats signés, etc.

1.2.2. Les caractéristiques de la motivation

Parmi ces caractéristiques on étudie les deux suivantes : Les caractéristiques globales et l'autre celle des personnes motivées.

1.2.2.1. Les caractéristiques globales

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.

1.2.2.1.1. Le déclenchement du comportement

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

1.2.2.1.2. La direction

L'énergie est orientée consciemment, volontairement, à la suite de choix vers un travail à réaliser. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous les efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui se confie¹⁰.

1.2.2.1.3. L'intensité

Il s'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation.

⁹LAURENT. K, op cit, P77

¹⁰ROSSEL.P, op cit P75

1.2.2.1.4. La persistance

Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail.

1.2.2.2. Les caractéristiques des personnes motivées

Les individuels motivés possèdent trois caractéristiques en commun :

1.2.2.2.1 Ils sont en mouvement

C'est-à-dire qu'ils ont des projets, s'améliorent évoluent, se développent dans divers secteurs de leur vie (professionnelle et personnelle).

1.2.2.2.2. Ils sont positifs

C'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise.

En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît, en changeant le monde ou l'espace dans lequel il vit, l'homme se change lui-même.

1.2.2.2.3. Ils éprouvent du plaisir à travailler

C'est-à-dire, sont de bonne humeur, le matin devant la perspective de leur journée de travail.

On peut distinguer deux personnalités : extravertie et intravertie.

- Un extraverti

Est quelqu'un dont les attitudes générales, les intérêts et l'énergie sont dirigées vers l'extérieurs et dont les motivations viennent principalement de stimuli externes.

- Un introverti

A puisé ses intérêts et son énergie dirigée vers l'intérieur et il est motivé essentiellement par des stimuli internes.

1.3. Les sources de la motivation

Sont nombreux les facteurs non mesurables qui provoquent la motivation permanente des salariés, ils représentent une grande efficacité en matière de favorisation et de préservation de cette motivation. Nous allons examiner les plus utiles d'entre eux en les regroupant dans trois axes principaux : le management motivant, l'entreprise motivante, le travail motivant.

1.3.1. Le management motivant

Le groupe, leaderships et la reconnaissance au travail Pour bien motiver le manager.

1.3.1.1. Le groupe

La constitution de groupe consiste une motivation car le premier élément à prendre en considération, ce qui caractérise le groupe c'est l'existence d'autrui, c'est le reste des individus avec qui on communique.

Ce qui donne l'influence sur le groupe via le leadership ou la domination peut apporter des résultats positifs ou négatifs comme l'amélioration ou dégradation du rendement.

Un bon leadership développe l'esprit d'équipe , en travaillant avec eux a développer cette motivation qui leur permet de réaliser leurs objectifs d'équipe , il s'agit de façon à exploiter des talents et les compétence de chacun de ses collaborateurs pour qu'ils travaillent à pleine capacité , mais également s'intéresser à ce qui les motive (ambition , objectifs, etc.), et ils les encouragent à exprimer leurs idées.

1.3.1.2. Le leadership

Le leadership est la capacité d'un détenteur de pouvoir d'entraîner l'adhésion de ses subordonnés, de transmettre une vision globale et de générer une dynamique collective, et ce pour l'adaptation de son style de management en fonction de la situation , des circonstances et des personnes qu'il doit conduire et motiver.

*« Les travailleurs semblent être plus motivés par un leadership impartial, des relations cordiales et la communication avec autrui ».*¹¹

1.3.1.3. La reconnaissance et la confiance, des nécessités

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élever, il leur faut disposer de leurs propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de leur manager car tous les spécialistes en psychologie de travail s'accordent sur un point ; pas de motivation sans confiance.¹²

1.4. L'entreprise motivante

Quand on pense aux entreprises, on s'imagine le plaisir que les employés ont à programmer ensemble et à quel point ils sont motivés par leur travail. C'est exactement cette image d'entreprise qui permet d'attirer et retenir les meilleurs talents.

1.4.1. Le recrutement

On rappelle que le recrutement effectué en interne est une voie par laquelle l'entreprise dispose d'un salariés déjà intégré ,compte tenue de cette intégration déjà effective , l'employé présentera une parfaite aptitude à mesurer l'ampleur de ses nouvelles fonction .C'est généralement un personnel familiarisé avec la culture de l'entreprise ,sa politique de

¹¹DOGOR Di NUZZO.B, « *Le management de la motivation* »Améliorer les services édition ems, Paris, P91.

¹²LAURENCE. T, «*motiver ses équipes* » édition Nathan, Paris, 2012, p21.

communication et ses perspective à moyens et long termes, il est un moyens de motivation des salariés avec un sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

1.4.2. La formation

C'est une stratégie d'apprentissage qui vient rapidement à l'esprit et qui met le formé en situation de se construire .Pour être motiver par l'acquisition ou le développement des compétences, l'individu doit percevoir que cette évolution de ses compétence lui apportera des résultats qu'il valorise, il doit aussi être confiant dans ses capacités de réaliser ce gain des compétences, au-delà du développement de compétences, la formation continue constitue un puissant levier de motivation pour les salariés , qui peuvent ainsi envisager leurs parcours professionnel dans une perspective dynamique .

1.4.3. La communication

Communiquer, c'est, dans sa définition la plus simple et la plus essentielle, se parler et essayer de se comprendre. Toute communication implique réciprocité, dialogue .Mais c'est aussi, dans une activité professionnelle, se mettre d'accord sur quelque chose à faire et réussir en commun.

L'une des finalités de la communication interne est de créés un sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise .Afin que la communication interne puisse être un levier, il parait nécessaire que certaines condition soient remplies .Tout d'abord ,la communication doit permettre la circulation d'une information dite de valeur .Ensuite, elle doit être cohérente car en effet ,une communication qui n'est pas cohérente peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable .Or, dans ce cas, la communication risque d'être un frein à la motivation.

1.4.4. Le management participatifs

Le management participatif ou coopératif allie à la fois, le management (gestion des hommes et d'opération) et la participation (partage conséquent entre les acteurs de l'entreprise dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation, etc.)

1.4.4.1. Le management ou direction par objectif (DPO)

Drucker.P(1994), propose un nouveau modèle de management en 1954 ; la direction par objectifs (DPO) .Ce modèle consiste à fixer unilatéralement ou de manière négociée aux différentes sections de l'organisation des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée (heures, jour, semaine, moins trimestre, etc.).Ce modèle s'accompagne généralement d'une incitation par exemple , des primes ou mémé une reconnaissance de la part de son manager si l'objectif est atteint afin de motiver les travailleurs dans leurs taches .En effet ,la motivation est plus importante si l'on fixe un

objectif atteignable que si l'on donne simplement des directives d'exécution, cette méthode a pour but de tirer le meilleur des employés.¹³

1.4.4.2. La délégation de pouvoir

« La délégation de pouvoir veut dire que le manager avec son équipe a le pouvoir de prendre des décisions liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet »¹⁴.

1.4.4.3. Le brainstorming

L'objectif d'une réunion de brainstorming est de faire dégager le plus d'idées possibles, en laissant les participants penser librement et s'exprimer sans crainte.

Toutes les idées doivent être notées sur un tableau même si elles sont stupides, car le principe de brainstorming est le déclenchement, c'est-à-dire toute idée même absurde peut déclencher une idée valable dans lesprit d'une autre participant.

Ses idées sont par la suite analysées approfondies, mais il est à noter que le brainstorming ne convient pas à tous les problèmes, il s'applique mieux à des situations spécifiques qu'à des politiques à long terme (trouver un nom pour un nouveau produit, améliorer une procédure, etc.).

1.4.5. Le travail motivant

Lorsque le travail est répétitif de la même façon, il devient routinier et engendre une insatisfaction, c'est dans ce sens que l'idée d'enrichir les tâches et de changer le contenu de travail a pris une place centrale dans la préoccupation des entreprises.

1.4.5.1. L'enrichissement des tâches

Il y a enrichissement des tâches lorsqu'un employé se voit accorder de nouvelles responsabilités ou de nouvelles tâches qui lui permettent de développer ses compétences ou ses capacités.

La réorganisation dans son ensemble permet une meilleure distribution de travail et une amélioration des conditions de travail, de ce fait l'enrichissement des tâches est le meilleur facteur de motivation qui offre aux salariés une réelle satisfaction dans leur travail.

1.4.5.2. Changement de la nature de travail

L'idée de changer la nature de travail est venue pour faire face à l'insatisfaction qui apporte à l'individu le mécontentement. C'est dans ce sens que sont introduites trois

¹³ LAURENCE.T, op.cit, p33

¹⁴ARTHER.R ,« encadrer et motiver une équipe », édition S&SM, Paris, 1998,P174

dimensions ayant un impact sur le comportement et la motivation des individus, c'est ce que Leboyer.C.L(2009), appellent les trois « C »¹⁵ .

1.4.5.3 La complexité

Une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tâche de routine .En accroissant la complexité, en réduisant la monotonie, la répétition, en faisant appel à des compétences plus nombreuses et plus sophistiquées ce qui applique plus d'autonomie, on donne un sens et une valeur au travail. Ce qui revient à affirmer que plus les activités de travail sont complexes, et plus elles ont de chance d'être motivantes, cela signifie l'existence d'une force interne qui pousse les collaborateurs à agir ainsi, c'est la motivation qu'apporte la complexité.

1.4.5.4. Le contrôle

En accroissant le contrôle dont il est chargé, c'est-à-dire en accordant plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions concernant la tâche qu'il accomplit, donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir ,et une implication effective qui concerne l'attachement à l'organisation ainsi que l'adhésion à ses objectifs .

1.4.5.5. Communication et accès aux informations

En organisant de manière systémique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres ,ces informations peuvent constituer l'un des ressorts de la motivation , si l'on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer .Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

A ces trois « C », complexité, contrôle, communication, s'est ajoutée plus récemment une quatrième pour compétence.

1.4.5.6. La compétence

Tous les niveaux d'activité doivent acquérir de nouvelles compétences qui permettent le développement personnel face aux nouvelles exigences du monde de travail.

¹⁵ LEVY-LEBOYER.C, « La gestion des compétences », 2^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2009, P31

Section 02 : L'employabilité

L'employabilité est un construit complexe utilisé depuis de nombreuses années dans les politiques d'emploi et d'insertion professionnelle. Elle est en effet porteuse d'une longue histoire que nous allons essayer de retracer dans cette section

2.1. Définition de l'employabilité

Le concept d'employabilité renvoie fondamentalement à la capacité à être employé. À ses définitions explicites l'interaction entre l'offre et celle de la demande de travail. Correspondant plusieurs auteurs sont d'accord qu'il n'existe pas encore de consensus sur la définition de ces concepts et de ses dimensions

Parmi les différentes définitions, nous pouvons citer les définitions suivantes :

« Les compétences des salariés et les conditions de GRH leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans de délais et des conditions favorables »¹⁶.

« L'employabilité est la capacité et la volonté des travailleurs à rester attractifs pour le marché de travail (facteur demande), facilitée par les instruments de développement des RH disponibles pour eux (institutions) »¹⁷.

SAINT-GERMES.E(2004), *« c'est l'ensemble des attributs de l'individu à son capital humain, social, culturel aussi qu'à l'ensemble des caractéristiques de l'individu qu'elles soient physiques (aptitude, âge), professionnel (qualification, expérience compétence), psychologique (personnalité), psychosociologiques (identité professionnelle), ou sociologiques (réseau et culture).*

On peut le décrire en 3 caractéristiques ¹⁸

- Capacité à maintenir sa valeur sur le marché du travail ;
- Capacité à mobiliser, entretenir et valoriser son capital humain (connaissance, compétences, capacité d'apprentissage) ;
- Capacité à accéder à un emploi

2.2. L'évaluation de l'employabilité.

L'employabilité s'évalue selon trois critères principaux : les attitudes, la personnalité et les compétences.

Cependant, l'employabilité comporte deux autres éléments distincts :

¹⁶ HOFADHLLAOUI.M, et al, favorise le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations .revue de GRH, 2014,P32.

¹⁷ SCHMIDT.G, Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles ,revue de GRH ,2013,P4

¹⁸ SAINT.GERMES.E ; « l'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH », université de Québec Montréal : 15^{ème} congrès de l'AGRH, 2014

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

- L'employabilité relative, qui concerne tout ce qui affecte la productivité de la personne ;
- L'employabilité absolue, qui dépend des conditions du marché de l'emploi, et qui peut s'améliorer ou se dégrader selon la conjoncture économique.

Pour évaluer l'employabilité, l'entreprise peut utiliser des sources individuelles à chaque salarié (ses diplômes, ses compétences, ses performances en entreprise, ses qualifications), ainsi que des sources collectives (en tenant compte du métier, des compétences du groupe de travail et de l'entreprise).

2.3. Le développement de l'employabilité

Le développement de l'employabilité, c'est le maintien et le développement des compétences des salariés et des conditions de gestion des Ressources humaines permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables.

Et d'autres termes c'est permettre à tout salarié, à s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficultés majeures.

Concernant les instruments de développement de l'employabilité Roger. Ont identifié trois principaux instruments :

L'information, la formation et la mobilité. Le premier instrument est relatif à la recherche et au traitement de l'information par la construction d'un réseau de communication relationnel et professionnel.

Le deuxième, concerne, la formation formalisée en interne ou en externe mais également de formation d'adaptabilité dans l'entreprise. Enfin, la mobilité peut être interne, externe, géographique ou internationale.¹⁹

2.3.1. L'importance de développement de l'employabilité

Chaque acteurs de l'employabilité a ses raisons pour s'intéresser au développement de l'employabilité les entreprises se préoccupent d'employabilité avant tout pour reprendre aux évolutions de l'environnement, et les salariés pour éviter au mieux les ruptures professionnelle et leur conséquences. Elle est aussi le meilleur moyen d'anticiper évolution en maintenant à un niveau opérationnel, a la fois ses compétences, en adoptent son esprit aux nouvelles donné de marché, en construisant son objet professionnel dans le sens de la pérennité et de l'évolution du monde.²⁰

¹⁹ZGOULLS , « *Employabilité et implication organisationnelle* »,Quelles pratiques RH, thèse de doctorat l'Université Montpellier, 2 année 2014.

²⁰ FRENK.R et al, « *Employabilité et flexsecurite*»,Ed Afnor, Paris ,2009,P07

2.3.2. Les attentes liées au développement de l'employabilité

L'employabilité répond à des attentes en termes de rémunération, d'évaluation professionnelles mais aussi de reconnaissance et de développement personnel.

En développant leur employabilité, les salariés espèrent bénéficier de perspectives d'évolution professionnelle, de développement personnel et de réalisation de soi, et ce malgré l'importance attachée à la rémunération.

Il est signalé que certains facteurs incitent les salariés à améliorer leur employabilité au cours de leur vie professionnelle à savoir :

- La fierté de progresser par rapport à leurs collègues de travail (dans une optique professionnelle concurrentielle) et par un besoin de se valoriser par les membres de leurs familles (dans une optique personnelle) ;
- Le souci de reconnaissance par les autres notamment leurs responsables hiérarchique ; ce qui pourrait les inciter à augmenter leur efficacité et faire preuve de plus de dévouement envers l'entreprise ;
- D'un point de vue psychologique ils cherchent à réaliser un développement personnel.²¹

2.3.3. Les condition du développement de l'employabilité

Le développement de l'employabilité suppose un comportement actif du salarié dans sa planification de son carrière en déterminant un projet professionnel, et développement ces compétences, pour sa part l'entreprise qui veut favoriser l'employabilité doit :

- Transmettre au salariés les informations relative à sa stratégie RH ;
- Structuré l'organisation de manière la responsabilisation des salariés et le développement de leur compétences
- Mettre en place une gestion par les compète
- Obtenir le soutien des instances représentatives des salariés pour que les salariés reconnaissent les logiques de compétences et non plus les logiques d'ancienneté.²²

2.4. Les acteurs de l'employabilité

La construction de l'employabilité des salariés relève de la responsabilité de plusieurs acteurs, Parmi eux nous citons le salariés, l'entreprise, l'état, organisation syndicale, etc.

²¹ HOF AIDHLLAOUI .M, « *Le développement de l'employabilité* »: La stratégie des acteurs dans un pays émergent, (2008),P108

²² DUHAMPS.D et GUERY.L , « *La gestion des ressources humaines* »,Ed Nathan ,Paris,2006,P86

2.4.1. Le salarié

L'entreprise ne peut plus garantir la permanence de l'emploi, mais elle a la responsabilité de limiter au moins le risque de chômage de ses salariés en développant leur employabilité ou leur capacité à s'adapter qui leur permet de se réorienter et de s'intégrer plus facilement sur le marché de l'emploi. Les salariés partenaires dans cette relation d'emploi basée sur l'employabilité et l'adaptabilité (employés – entreprise), devront de leur côté demeurer très attentifs à l'entretien et au transfert de leurs compétences, et surtout au maintien et au développement de leurs employabilité .

Le salariés a intérêt à élargir son portefeuille de compétence, à stimuler sa capacité à s'adapter, à bouger d'une fonction à une autre, d'un poste à un autre et même à s'investir dans des projets répondant aux exigences du marché de l'emploi.

Les entreprises ont la responsabilité d'aider les salariés à s'adapter, à acquérir et à développer de nouvelles compétences, autrement dit leur employabilité. Les salariés devront savoir à leur tour que s'ils n'ont pas les compétences demandées ou requises au bon moment, ils risquent d'être licenciés, car leurs sécurités par rapport à l'emploi tient à leur employabilité. Le salariés doit être conscient de poursuivre ses propres intérêts, mais tout en étant à l'écoute des intérêts de l'entreprise.

2.4.2. L'entreprise

L'entreprise a un intérêt limité quant au développement de l'employabilité .Elle a avant tout besoin d'un personnel performant. Or, une amélioration de la performance des individus va, de fait, améliorer leurs employabilité .Est en quelque sorte un sous-produit de l'amélioration de la performance des individus .Elle va donc ,pour ces besoins de performance ,être amenée à développer l'employabilité de son propre personnel ,elle a également intérêt à voir se développer l'employabilité de son propre personnel ,elle a également intérêt à voir se développer l'employabilité d'individus extérieure à l'entreprise disposant de compétence dont elle a besoin de se munir .Dans les deux cas, l'employabilité concernera des compétences spécifique à l'entreprise .Elle a d'autant plus intérêt à développer des compétences qui lui sont spécifiques qu'il existe un risque de départ des individus bénéficiant d'une très bonne employabilité vers d'autres employeur afin, pour ces salariés , de bénéficier d'une augmentation de revenus .L'entreprise ,dans ce cas fait intervenir d'autre leviers afin de fidéliser ses salariés (niveau de salaire mais également avantages en nature ,souplesse des modalités d'organisation du travail, etc.).Il est intéressant de remarquer qu'un meilleur niveaux d'employabilité de son personnel dans la limite de ce qu'elle accepte de rémunérer

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

pour conserver son salarié, compte tenu de la nouvelle « valeur » du salariés. Celui constitue un autre type de limite de l'entreprise à l'augmentation de l'employabilité.

L'entreprise a également intérêt à développer l'employabilité en ce qui concerne le personnel dont elle souhaite se séparer car il ne possède pas ou plus les compétences dont l'entreprise a besoin ou parce que l'entreprise est en sureffectifs. Dans ce cas, le développement de l'employabilité recherché par l'entreprise pourra se faire vers n'importe quel type de compétences.²³

2.4.3. L'Etat

Pour l'Etat, l'employabilité est un enjeu économique étroitement lié au chômage²⁴. En effet, avec le ralentissement économique, les différentes crises, le chômage et l'allongement des périodes sans emploi, l'Etat a été obligé de chercher des solutions.

Aujourd'hui son périmètre d'action inclut l'ensemble des mobilités qu'un salarié vit tout au long de sa vie professionnelle, avec l'idée de sécuriser les parcours. Selon Gazier (1999, p.7)²⁵

« Les marchés transitionnels consistent en l'aménagement systématique et négocié des mobilités sur le marché du travail, dans et hors des entreprises ». L'Etat met en place tout un ensemble de solutions pour favoriser l'emploi (formation professionnelle, insertion, parcours emplois, compétences, mesures jeunes, etc.), tel que l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques), au regard des évolutions technologiques, le préconise.

Depuis quelques années, la jurisprudence reconnaît l'obligation de l'employeur d'assurer le maintien de l'employabilité. C'est-à-dire qu'en dehors de toute évolution de l'emploi nécessitant une adaptation, l'employeur doit veiller à maintenir la capacité du salarié à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. C'est dans ce cadre-là que l'Etat a imposé à tout employeur l'obligation de former ses salariés de façon efficace et un suivi de chacun par des entretiens personnalisés.

Il a la responsabilité de mettre en œuvre des actions d'adaptation et des actions liées à l'évolution des emplois (maintien de l'employabilité).

2.4.4. Organisation syndicale

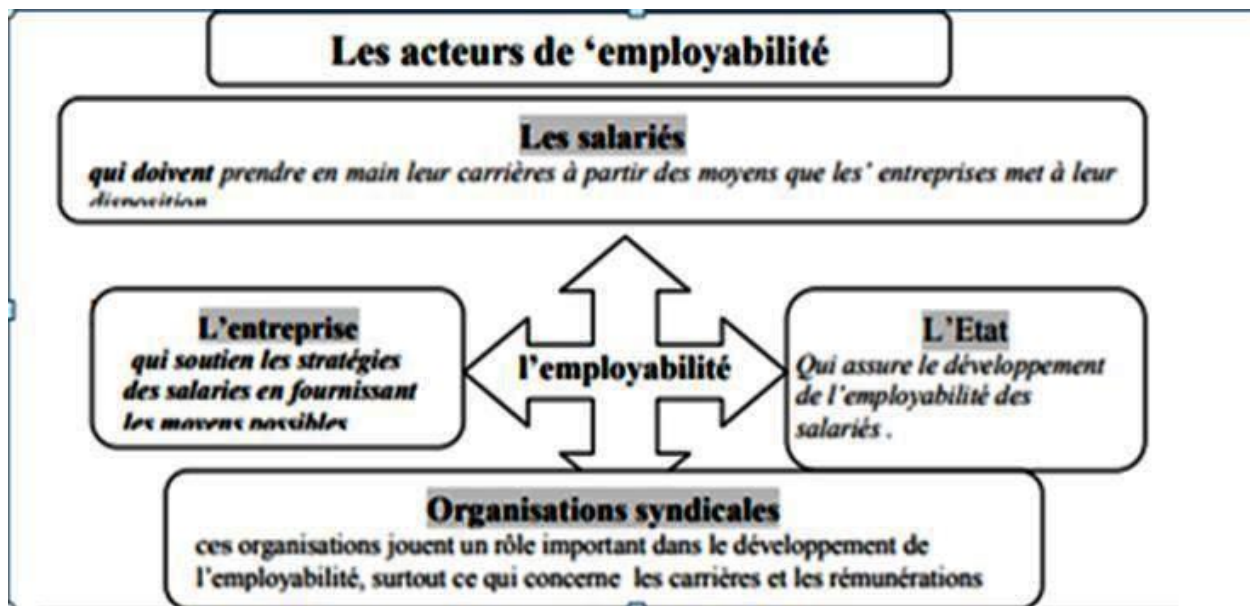
Ces organisations jouent un rôle important dans le développement de l'employabilité, surtout ce qui concerne les carrières et la rémunération.

²³ HOF AIDHLLAOULM, op cit , ,P105

²⁴ GAZIER .B « assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels au travail »,France, paris :caliers de la maison des sciences économique ,n°9903, 19999,P36-47.

²⁵ GAZIER .B, op-cite P 47

Figure n°10 Les acteurs de l'employabilité.



Source HEDJAZI.S et MALIM.S : « Revue des sciences humaines », Mars 2017

2.5. Les enjeux des grandes entreprises pour maintenir l'employabilité de ses salariés

Maintenir l'employabilité de ses salariés permet à l'entreprise en question de suivre les évolutions du marché, autant en matière d'organisation que d'emplois ou de nouvelles technologies. Cela lui permet ainsi d'assurer sa compétitivité et de sa pérennité.

2.6. L'amélioration de l'employabilité

Pour améliorer son employabilité, le salarié doit être capable d'évaluer son niveau actuel de compétences salariales, techniques, fonctionnelles ou managériales. L'analyse de ses compétences lui permettra d'engager des actions de formation afin d'évoluer dans le temps. De même, pour accroître son employabilité, il peut envisager différentes possibilités de mobilité interne et externe. Il doit donc s'intéresser à la structure de son entreprise, ainsi qu'au marché de l'emploi dans son ensemble.

2.7. L'apport de L'employabilité à la gestion des carrières

Pour comprendre l'apport de l'employabilité à la gestion de carrière nous devons clarifier le passage de la théorie classique de carrière ou carrière nomade sans frontières.

En 1976 HALL.ET, a ouvert la voie des nouvelles carrières, avec l'idée d'une carrière qui déborderait de l'entreprise et engloberait les expériences de formation et de travail de l'individu. Dans cette perspective, l'individu devient acteur de son carrière, selon ses valeurs et motivations propres.

Par la suite, reprenant ce postulat, découlant de recherches effectuées par ARTHUR.M.B et ROUSSEAU.JJ(1996), aux Etats-Unis, est apparu le terme de « *Boundaryless*

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

Carrer » traduit par CADIN.L(2003) en « *carrière nomade* »²⁶. Qui peut être définie comme « *une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail* »²⁷, elle suppose que le salarié soit responsable de la gestion de sa carrière, identifie un projet ou parcours professionnel, s'attache à développer des compétences transférables et prenne part à l'apprentissage permanent.

Le développement de carrière nomade, a remis en question la notion de carrière classique ainsi les repères objectifs de la carrière (titre, grade) perdent leur signification au profit des repères plus subjectifs, la notion carrière nomade renvoie à des organisations nouvelles comme les entreprises en réseaux ou les entreprises cellulaires qui offrent des possibilités d'évolutions différentes, les perspectives de carrière ne sont en effet pas nécessairement verticale mais d'avantage horizontale ou avec des passages entre différents employeurs. Il faut signaler que le terme nomade suppose que l'individu joue un rôle proactif dans leur carrière.²⁸

Dans ce nouveau contexte qui exige plus de flexibilité, Les DGRH n'ayant plus les moyens de fidéliser les individus. Ainsi ils doivent veiller à trouver d'autres sources d'épanouissement et de reconnaissance. Pour ce faire, ils doivent s'appuyer sur des approches qui permettent de développer les potentiels (savoir, savoir-faire, savoir être) et d'ancrer une culture d'apprentissage permanent pour faire face aux changements de l'environnement.²⁹ Si dans ce contexte qu'un nouveau contrat psychologique s'installe.

2.8. L'avantage pour les entreprises et les salariés.

La crise sanitaire que nous vivons aujourd'hui met ainsi en lumière l'employabilité, un levier à actionner aussi bien par les salariés que par les entreprises, les premiers pour se maintenir en emploi, les seconds pour pérenniser leur activité et développer leur performance.

2.8.1. L'employabilité côté salariés : obtenir et se maintenir en emploi

L'employabilité représente la capacité d'un salarié à obtenir ou à conserver un emploi, dans sa fonction actuelle ou dans une autre, à son niveau de classification ou à un autre équivalent, et dans son entreprise ou dans une autre. Selon un article Manager-go.com, « *l'employabilité est un terme utilisé par les entreprises pour déterminer la capacité d'un*

²⁶ CADIN.L et al, « *carrière nomade les enseignements d'une comparaisons internationales* », Ed Vuibert, Paris 2003, P257

²⁷ KETTY.B, « *Stratégie de carrière nomades en construction de réseaux sociaux* », une revue de littérature, a disponible en ligne : <http://www.agrh.fr/assets/actes/2002bravo022.pdf>, consulté le 15/10/2022 , a 22 h50 .

²⁸ GUILLOT SOULZ.C, « *La gestion des ressources humaines* », Ed Guliano l'extenso, Paris, 2009, P66

²⁹ JINANE.M, « *L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une GRH* » contemporaine , revue de science humaines, université de Constantine, Alger P167-185.

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

collaborateur à se faire recruter dans une société, à conserver cet emploi et à évoluer dans le temps au sein de cette entreprise ou dans une autre. » Ainsi le concept d'employabilité est directement lié aux notions de gestion des compétences et des talents et intègre la dimension de parcours professionnel, de gestion de carrière d'un salarié et le management des potentiels en entreprise.

Pour développer son employabilité, le collaborateur doit pouvoir évaluer son niveau actuel de compétences mais aussi les différentes actions de formation nécessaires à son évolution. Sans évaluation concrète des compétences du salarié, techniques, fonctionnelles ou managériales, il sera difficile de le situer et par conséquent de proposer les bonnes actions de formation, nécessaires au développement de l'employabilité de son profil et de son attractivité individuelle sur le marché de l'emploi. Par ailleurs, le collaborateur doit être informé sur les différentes possibilités de mobilité interne à l'entreprise, s'il souhaite rester et évoluer au sein de la structure, mais aussi externes, en ayant accès aux informations clés du marché de l'emploi, et notamment sur l'évolution des métiers qui recrutent et les compétences recherchées dans le futur.³⁰

2.8.2. L'employabilité côté entreprises : le management des talents pour développer la performance

L'employabilité favorise la performance de l'entreprise : à court, moyen et long terme. En évaluant régulièrement les compétences des salariés et en leur permettant de les faire évoluer par le biais de la formation, l'entreprise s'assure d'avoir le bon profil au bon poste. Pour accroître sa performance, l'adéquation entre les besoins de l'activité en matière de compétences techniques et de ressources humaines et les profils de collaborateurs est indispensable. Ainsi, avoir en face de chaque poste un collaborateur ayant les compétences nécessaires pour mener à bien les missions demandées est une condition de la réussite d'une organisation. L'employabilité permet à l'entreprise de retenir ses meilleurs talents, en les redéployant sur des métiers d'avenir aux compétences émergentes.

L'employabilité n'agit donc pas comme une alternative à la carrière, mais bien comme un moteur de celle-ci. Comme une nouvelle forme de contrat psychologique et ainsi le meilleur moyen pour les salariés d'anticiper les changements à venir en développant leurs aptitudes de manière concrète ; et ce tout au long de leurs carrières

³⁰Article Digital recuites .com. « *l'employabilité un avantage pour les salariés et l'entreprise* », consulté le 20/08/22 à 19h38.

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

2.9. Le lien entre la gestion de carrière, la motivation et l'employabilité

La gestion des carrières c'est l'ensemble d'activité entreprise par une personne pour suivre.

Set diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation Spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenus de ses aptitudes et de ses qualifications. Une gestion des carrières c'est donc :

Tableau n°4 : La gestion des carrières pour l'entreprise et le salarié

Pour l'entreprise	Pour le salarié
<ul style="list-style-type: none">- Proposer un plan d'évolution motivant ;- Améliorer l'implication et le climat social ;- Repérer les salariés capables de progresser grâce à un bon système d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none">- Valoriser son potentiel a de nouveau responsabilités.

Source : Pour nous même particulièrement revenue de littérature relative à la GRH

D'autre part on peut dire qu'elle est considérée comme un déterminant essentiel de la motivation.³¹

La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un Individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons consciente, collective ou individuelles, qui incitent l'individu à agir au seine d'une équipe.

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action en vue d'atteindre un objectif donné. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation. Du point de vue de la psychologie, « *la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint* »³², elle est l'énergie qui nous anime, la force motrice qui nous invite à passer à l'action et rend vivant et efficace ce que nous faisons, ce qui contribue à notre employabilité.

Les principales sources de motivation, qui contribue à l'employabilité :³³

³¹<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f318d1c9ca.pdf> Consulté le 08/08/22 à 18h59

³² DUKE. A et BOULANGER.D, « *Michelin de la gestion des carrières* », édition Ems, Paris, 2011,P65

³³ FROIDE VAUX.JF « *article l'employabilité, c'est la*

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

- La satisfaction professionnelle et personnelle, qui entretient notre motivation ;
- L'énergie : Il est important de savoir se ressourcer, afin de pouvoir vivre pleinement Chaque activité ;
- L'autonomie : Être capable d'accomplir son travail et de s'organiser dans sa vie privée de manière autonome valorise la personne ;
- Le sens : Être fier de son parcours et de soi, ainsi que sentir en adéquation avec ce que nous faisons.

L'employabilité représente la capacité d'un salarié à obtenir ou à conserver un emploi, dans sa fonction actuelle ou dans une autre, à son niveau de classification ou à un autre équivalent, et dans son entreprise ou dans une autre.

L'employabilité est un terme utilisé par les entreprises pour déterminer la capacité d'un Collaborateur à se faire recruter dans une société, à conserver cet emploi et à évoluer dans le temps au sein de cette entreprise ou dans une autre. Ainsi le concept d'employabilité est directement lié aux notions de gestion des compétences et des talents et intègre la dimension de parcours professionnel, de gestion de carrière d'un salarié et le management des potentiels en entreprise. ³⁴

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

Conclusion

La Motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises .Afin de mieux connaitre toutes les facteurs de la motivation, il semble indispensable de tenter et définir sous différents approches et de tenter de mieux comprendre les différents théorique avancées jusqu'un nos jours, il jouer un rôle très important dans l'employabilité et les compétences des salariés.

Nous constatons que l'employabilité est un concept flou adapté à une économie de la compétence et de la performance, elle s'occupent une place centrale dans la performance durable de l'entreprise, et d'autre coté c'est la plus importante source de différenciation et d'avantage concurrentiel.

Et d'ici, chacun de la motivation et l'employabilité des éléments très important pour développement d'une entreprise.

Chapitre III :
L'étude de cas

Introduction

Après l'indépendance de l'Algérie, les pouvoirs publics, ont créé une compagnie algérienne de recherche d'exploitation de transport, et de commercialisation des hydrocarbures et leurs dérivées, sous l'appellation de SONATRACH, qui est la première entreprise africaine, elle s'est investie pour s'imposer à la 12^{ème} position des compagnies pétrolière mondiale.

Après la nationalisation des hydrocarbures en 1971, la distribution des produits pétroliers en Algérie a été confiée au marché intérieur relevant de SONATRACH, pour prendre en charge les activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers. Il demeure claire que NAFTAL domine le marché national mais cette position ne peut rester éternelle si elle ne la préserve pas à travers des actions ciblées et soutenues envers le marché et sa clientèle .En effet, le marché des hydrocarbures et carburants est susceptible de connaitre des évolutions dans le futur notamment en matière de réglementation et d'incitations à l'investissement face à ce contexte de NAFTAL est dans l'obligation d'investir en son capital humains par plusieurs pratiques de la GRH, comme la gestion des carrières pour maintenir sa motivation et son employabilité.

Section 01 : Contexte stratégique de NAFTAL

Pour avoir une vision d'ensemble sur le contexte stratégique de NAFTAL nous présentons d'abord cette entreprise, puis son historique et ses missions, avec des différentes branches qui sont : La branche carburant, la branche commercialisation, la branche gaz de pétrole liquéfié.

1.1. Présentation de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL, est une société nationale de distribution et de commercialisation de produits pétrolier SPA qui est situé dans la zone industrielle « AISSAT IDIR » OUED AISSI. Elle est considérée comme une ressource primordiale de l'économie algérienne, NAFTAL est divisée en différentes sociétés (ONAFOR, EMTP, NAFTEC, NAFTAL) .Elle est créée par le décret n° 80 du 06/04/1980 dont le capital social est de 15.056.000.000 DA (SPA), avec un personnel de trente mille (30.000) agents. NAFTAL est une entreprise algérienne une filiale à 100% du groupe SONATRACH .Elle est rattachée à l'activité de la commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers est dérivée sur le marché algérien. Cette entreprise emploie près de 31000 collaborateurs répartis sur l'ensemble de ces districts et directions régionales. Elle détient le monopole dans le marché de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie.

Est classée la 2^{ème}, parmi les cinquante plus grandes entreprises algériennes (2002) et la 37^{ème} à l'échelle AFRICAINE, au top de 500 plus grandes entreprises de continent¹ .

La restructuration de SONATRACH a donné lieu à la naissance de l'entreprise NAFTAL qui a hérité d'un flux informationnel important stockés dans la précipitation au niveau de locaux qui ne présentaient pas toujours les meilleures conditions de conservation des documents. La Direction Générale de l'entreprise NAFTAL est implantée à CHERAGA-Alger.

1.1.2. Historique de NAFTAL

NAFTAL est une entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, qui est depuis le 18 Avril 1998 est devenue une société par action (SPA), dont ses activités sont détenues intégralement par le groupe SONATRACH

Par transfert du monopole et de biens et personnels détenus ou gérés par SONATRACH, le 6 Avril 1981 par décret n°80/ 101, il est créé une entreprise nationale dénommée entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) ; c'est une entreprise socialiste à caractère économique. Entrée en activité depuis le 1^{er} Janvier 1982 ,elle est chargée de l'industrie du raffinage des hydrocarbures

¹Document interne de NAFTAL Tizi-Ouzou (2022)

Chapitre III : L'étude de cas

liquides et de la distribution des produits raffinés sur le marché algérien. Ensuite NAFTAL a connu plusieurs transformations. Parmi les plus marquantes ou significatives nous citons les suivantes :

- Le 5 février 1983, par décret n° 83 -112, il est procédé à la modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers d'ERDP en NAFTAL ;
- Le 25 août 1987, par la promulgation du décret n°87-190 portant création, par transfert de l'activité raffinage de NAFTAL, de l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers sous le sigle NAFTEC et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Le décret n°80-187 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisé par la création de deux entreprises qui sont : NAFTAC (est chargé du raffinage du pétrole), NAFTAL (est chargé dans le cadre du plan national de développement économique et de société de commercialisation et de distributions des produits pétroliers) ;
- Le 18 avril 1998, elle change de statut avec la transformation de NAFTAL en société par action au capital social de 6650000000 DA filiale à 100% du holding SONATRACH valorisation des hydrocarbures (SVH). Le 29 juillet 2002, augmentation du capital social de 6.65 milliards de DA à 15.65 milliards de DA ;
- En 2007, Mohamed Meziane PDG de SONATRACH nommé Saïd AKRETCHÉ à la tête de NAFTAL ;
- En 2014, NAFTAL ouvre sa première station de gaz naturel comprimé carburant ;
- En 2015, HOCINE RIZOU est nommé PDG à la place de SAÏD AKRETCHÉ ;
- En 2017, HOCINE RIZOU PDG de la société est impliqué dans un scandale autour de l'existence d'une sixième tache l'impliquant des employés manifestent alors pour demander sa démission. Le 31 mai, HOCINE RIZOU est démis de ses fonctions de président directeur général de la société. Mais il clame son innocence et attaque pour diffamation ;
- En octobre 2017, le directeur de NAFTAL annonce avoir limogé HOCINE RIZOU et elle nomme officiellement à sa place RACHID NADIL qui devient donc le nouveau PDG.

Ce dernier avait été nommé PDG par intérim mai 2017. Rachid NADIL est limogé en juin 2019 et ses remplacements par BELKACEM HARCHAOUI.²

² Document interne de NAFTAL Tizi-Ouzou(2022)

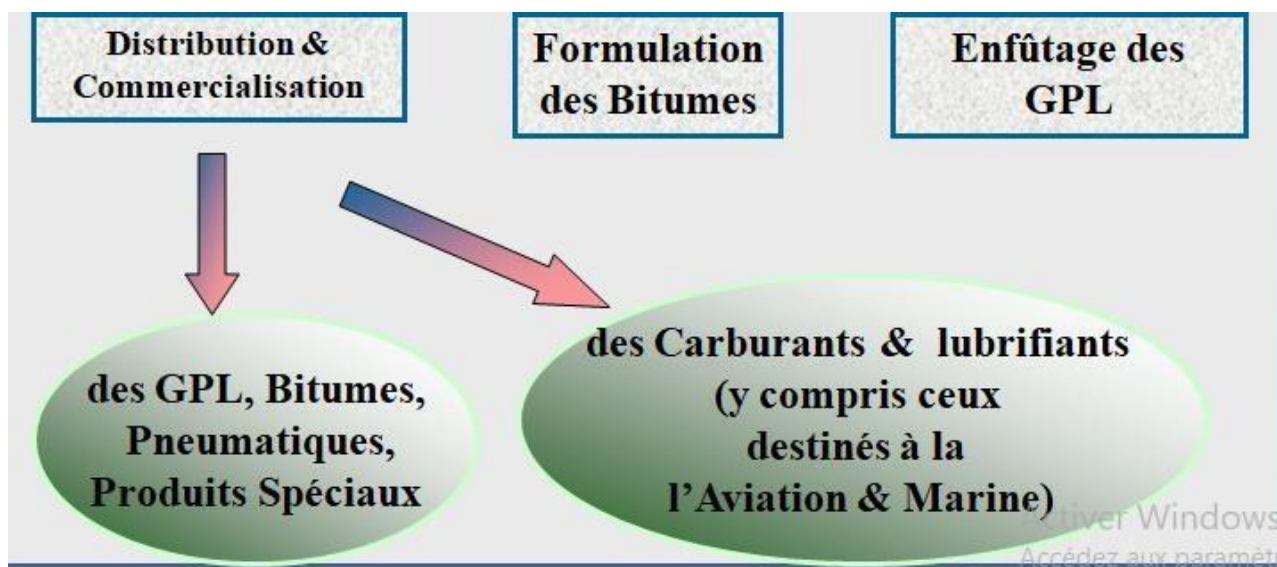
1.1.3. Les Missions de NAFTAL

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers est dérivée sur le marché national. Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL/ carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

Et ceci, est montré dans cette figure suivante

Figure N°11 : La distribution de la commercialisation des produits pétroliers de NAFTA



Source : Document interne de NAFTAL Tizi-Ouzou(2022)

1.1.4. Les objectifs de l'entreprise NAFTAL

A travers son plan de développement, NAFTAL vise plusieurs objectifs qui sont :

- Rétablir l'équilibre financier ;
- Améliorer la rentabilité et le rendement des différents activités ;
- Gagner ou protéger les parts du marché actuelle ;
- Améliorer la qualité et l'efficience ;
- Apprécier les résultats par type d'activité.³

1.1.5. Présentation de l'organigramme et Les Branches d'activité de NAFTAL

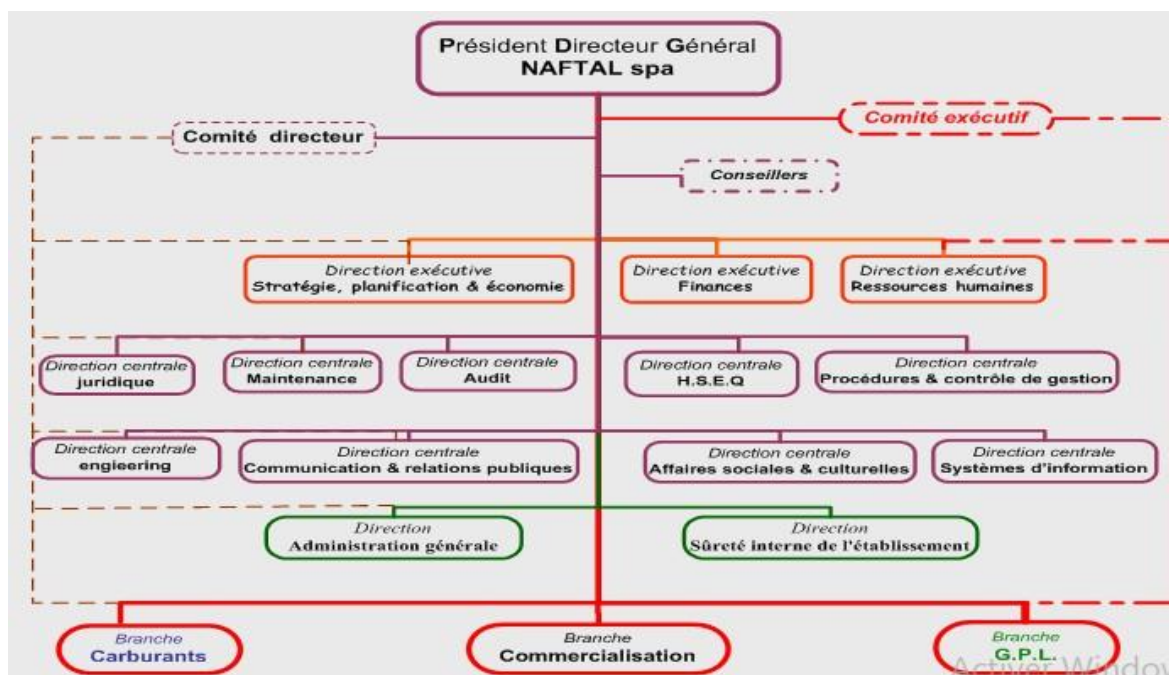
Nous allons expliquer l'organigramme de NAFTAL avec ces branches d'activité

³ Document inter de NAFTAL, Tizi-Ouzou(2022)

1.1.5.1. Présentation de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL Direction Général

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures central, qui suivi et contrôlé les activités de l'entreprise et d'ici nous présentons l'organigramme de cette entreprise

Figure N°12 l'organigramme de NAFTAL Direction Général



Source données interne de NAFTAL DG CHERAGA MAI 2022

-Infrastructures

Pour détailler cet organigramme, nous citons les infrastructures de NAFTAL

- 49 Centres et Dépôts carburants terre ;
 - 06 Centres marine ;
 - 26 Centres et dépôts aviation marine ;
 - 15Centres bitumes ;
 - 22 Centres lubrifiants a pneumatiques ;
 - 47 Dépôts relais ;
 - 41 Centres emplisseurs ;
 - 02 Centres de stockage GPL vrac ;
 - 674 stations-service dont 330 GD.
- NAFTAL compte un effectif de 29 761 agents (à fin Sep 2007)⁴

⁴ Document interne de NAFTAL TIZIOUZOU (2022)

1.1.5.2. Les branches de NAFTAL

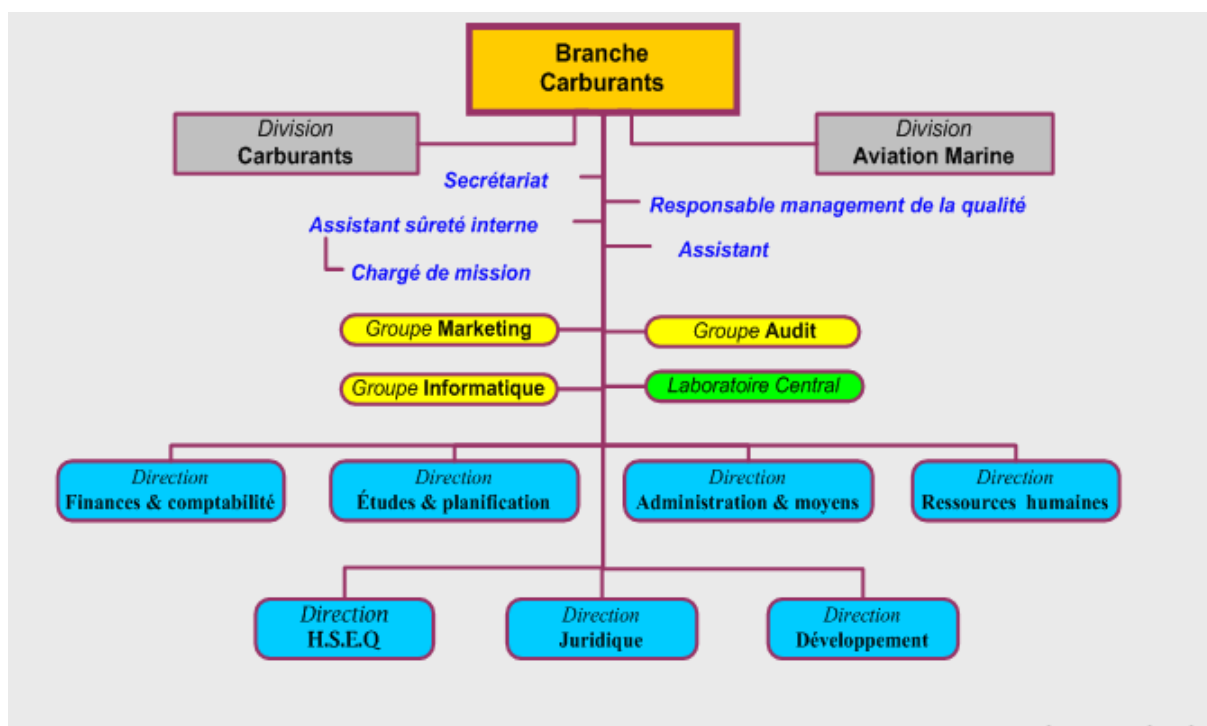
Pour faciliter ces tâches et assurer ses missions, NAFTAL est subdivisée en tranches d'activités dans chaque branche applique un système décentralisé. Les branches d'activité de NAFTAL sont : La Branche Carburants, la Branche Commercialisation et la Branche Gaz Pétrole Liquéfié(GPL)

1.1.5.2.1. La branche carburant

La branche carburant de la société NAFTAL a pour missions

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre ; Marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de sautage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation ;
- Élaborer et suivre l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs et camions citernes et de livraison par camions citerne ;
- Veiller au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et moyens, qualité produits et protection de l'environnement.

Figure N°13 L'organigramme de la structure branche carburants



Source Organisation Macrostructure de NAFTAL, le 07/05/2022

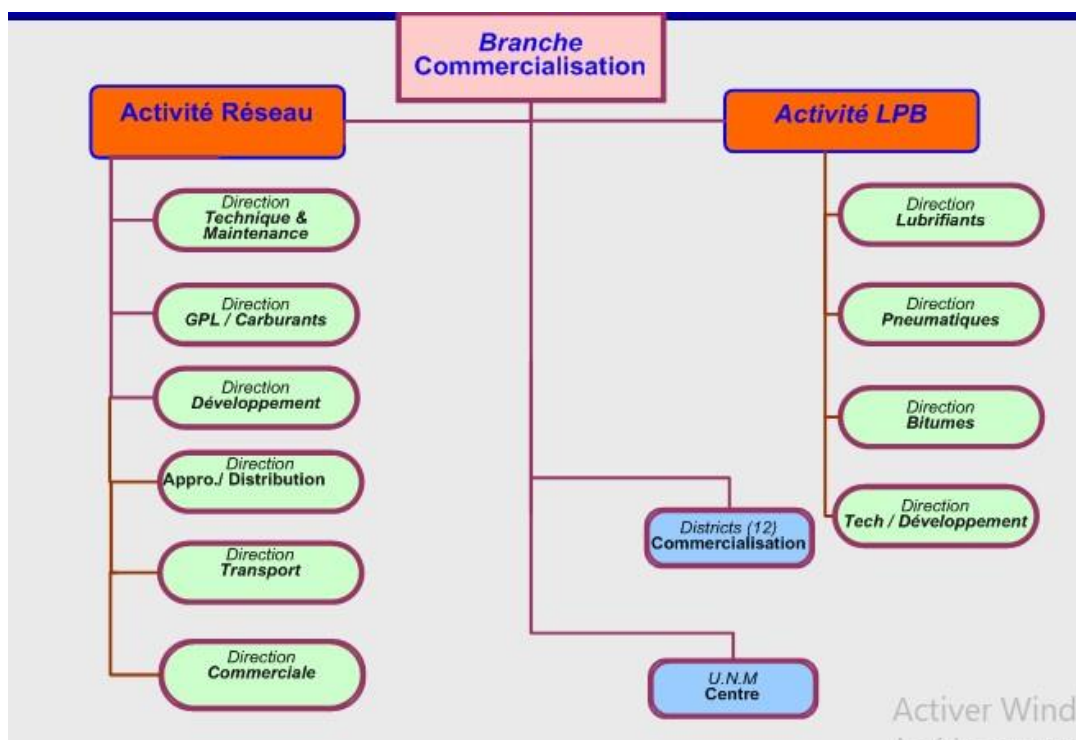
1.1.5.2.2. La Branche Commercialisation

La branche commercialisation de la société NAFTAL assure la distribution et commercialisation des produits pétrolier à travers le territoire national .la branche commercialisation a pour missions :

- Commercialiser les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-service, gros consommateurs & autres clients);
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité);
- Promouvoir le développement du GPL/carburant;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts ;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.⁵

Cette branche commercialisation est représentée par la figure suivante :

Figure N° 14 L'organigramme de la ligne de produit de la branche commercialisation



Source Organisation macrostructure de NAFTAL, le 07/05/2022

⁵ Document interne de NAFTAL Tizi-Ouzou, (2022)

- Activité réseau station de service

Le réseau station de service est composé de 2000 station -service ainsi que les méga-station-service qui portent l'enseigne NAFTAL. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatiques ; le butane et le G.P.L /C.

Le réseau station-service NAFTAL constitue un moyen de communication important avec la clientèle, notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage) .⁶

- Activité lubrifiant pneumatique et bitumes(L.P.B)

L'activité L.B.P au sein de la branche commercialisation a pour rôles de :

- Assurer l'approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants (les huiles pour moteurs essence, diesel, les graisses, et les produits spéciaux) ;
- cette activité s'appuie sur les structures opérationnelles sur le terrain ; à savoir 15 centres bitumes et des moyens de transport spécifiques.

1.1.5.2.3. La Branche le gaz de pétrole liquéfié (GPL)

La branche GPL de la société NAFTAL a pour missions

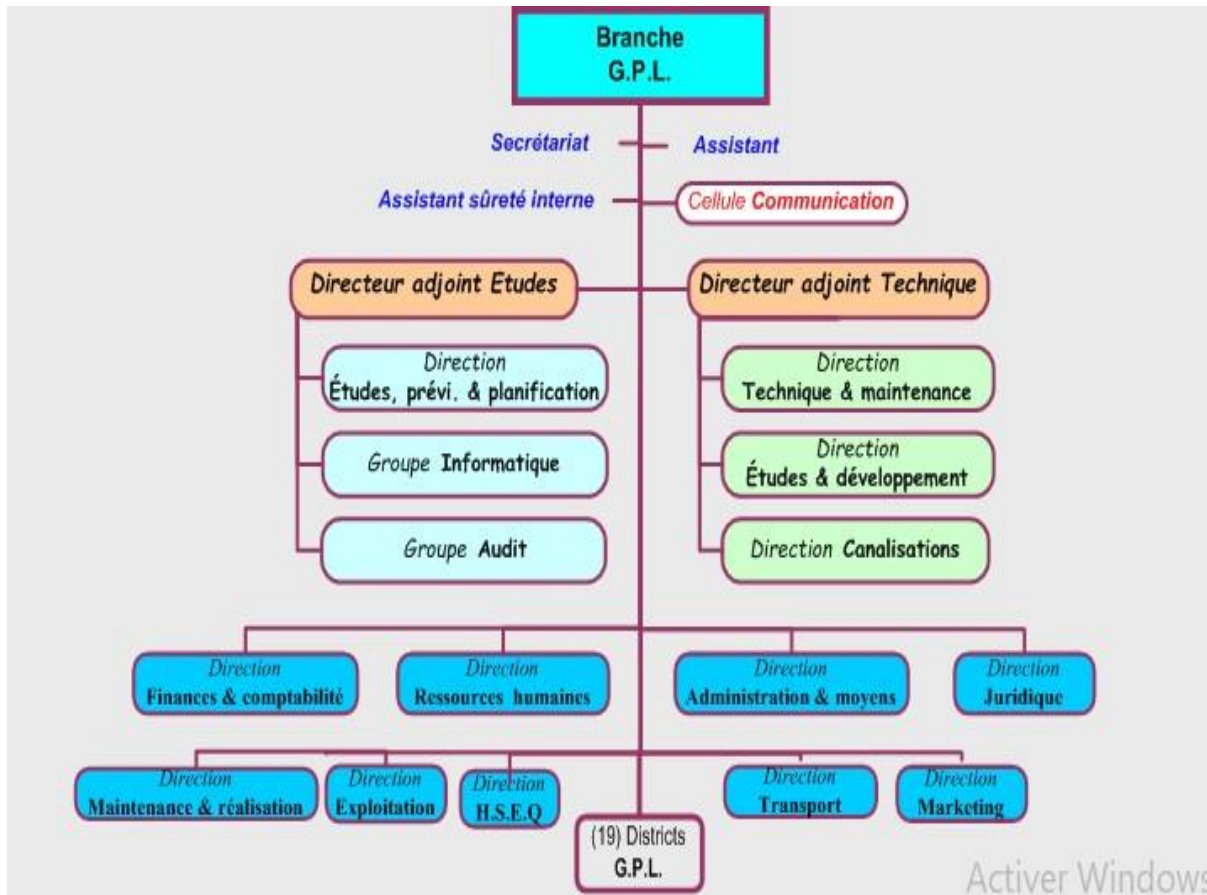
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfûtage et de distribution des G.P.L;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (transport, installations d'enfûtage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc.) ;
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Développer et valoriser les G.P.L sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz carburant ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des G.P.L⁷.

⁶ Document interne de NAFTAL Tizi-Ouzou(2022)

⁷ Document interne de NAFTAL Tizi-Ouzou (2020)

Chapitre III : L'étude de cas

Figure N°15 L'organigramme de gaz de pétrole liquéfié(GPL)



Source Organisation Macrostructure de NAFTAL, le 07/052022

Section 2 : La Gestion des carrières et son apport sur la motivation et l'employabilité

A travers cette section, nous allons essayer de comprendre comment la gestion des carrières est pratiquée au niveau de NAFTAL, et ce en illustrant, évaluant des pratiques qui s'y rattachent, puis nous l'affinons par une vérification de deux cas de sa carrière de ses salariés.

2.1. Les pratiques de la gestion des carrières

Elle contient le Recrutement, Contrat de travail, Période d'essai, La confirmation, Développement de la carrière des salariés

2.1.1. Recrutement

Pour s'adapter au profil de chaque salarié, la stratégie de recrutement, de fidélisation et de motivation de l'entreprise doit se refaire multiple. Elle devra répondre aussi bien à des besoins physiologiques, que sécurité d'appartenance, d'estime, de considération ou de réalisation.

2.1.1.1. Le recrutement externe

- Validation du plan de recrutement par la direction des ressources humaines.
- Déclaration de l'offre d'emploi auprès des agences locales de l'ANEM, conformément à la législation relative au placement des travailleurs.
- L'envoi des demandeurs d'emploi par l'ANEM.
- La sélection des candidats aux exigences et critère d'accès au poste de travail à pouvoir avec un concours (écrit et oral).
- La transmission des fiches de synthèse des trois pièces justificatives « ANEM » à la Direction des ressources humaines pour avis et accord.
- Le recrutement donne lieu obligatoirement, quel que soit sa forme et sa durée par l'employeur et le travailleur d'un contrat de travail.

L'avantage de recrutement externe c'est la marque employeur s'en trouvera motivée car recruter en externe renvoie l'image d'une entreprise dynamique qui recrute, en bonne santé et en croissance. Cette image pourra être bénéfique pour l'entreprise et sa marque employeur aussi bien en interne qu'en externe.

2.1.1.2. Le recrutement interne

Lorsqu'un poste se fait déclaré vacant, la procédure de recrutement interne se fait par voie de concours. Ce dernier est lancé par une déclaration de vacance du poste afin d'informer le personnel intéressé et remplissant les conditions exigées pour le poste.

Après recueil des candidatures, la date du concours est fixée et portée à la connaissance des candidats. A l'issue du concours, le meilleur élément sera installé au poste.

L'avantage de recrutement interne et de motivation des salariés qualifiés dans votre entreprise avec une promesse d'évolution rapide de carrière.

2.1.2. Contrat de travail

Pour qu'un salarié soit motivé, sa rémunération doit être à la hauteur de ses compétences et des missions qui lui sont confiées. NAFTAL utilise deux types de contrats de travail : Le contrat de travail déterminée (CD), et contrat de travail à durée indéterminée (CDI).

2.1.2.1. Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)

En règle générale, le contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée.

Il peut être conclu pour une durée déterminée dans les cas expressément prévus ci-après :

- Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont, par nature temporaire ;
- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelable ;
- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail ;
- Lorsqu'il s'agit pour la société d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
- Et lorsqu'un surcroît de travail des motifs saisonniers le justifie.

Dans l'ensemble de ces cas, le contrat de travail précisera la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de la durée arrêtée.⁸

Le salariés qui travaille en CDI, il bénéficie de congés payés et peut plus aisément se programmer des temps de repos à des dates souhaitées qu'en occupant des postes successifs.

Et aussi il peut plus facilement prévoir et organiser sa vie sur le long terme, notamment lorsqu'il de réaliser un emprunt bancaire.

2.1.3. Période d'essai

Le travailleur nouvellement recruté pour une durée indéterminée, à temps plein ou partiel, est soumis à une période d'essai fixée à :

- Deux mois pour le personnel d'exécution ;
- Quatre mois pour le personnel de maîtrise,
- Six mois pour les cadres,
- Douze mois pour les cadres supérieurs.

⁸ Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article 12

Lorsque le contrat est conclu pour une durée déterminée, à temps plein ou partiel, la période d'essai est ramenée à :

- Huit jours pour le personnel d'exécution
- Quinze mois pour le personnel de maîtrise,
- Un mois pour les cadres,
- Deux mois pour les cadres supérieurs.

Durant la période d'essai, la relation de travail conclue pour une durée indéterminée ou déterminée peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans préavis ni indemnités.⁹

- La période d'essai permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, notamment au regard de son expérience, et au salarié d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent.

2.1.4. La confirmation

Lorsque la période d'essai est jugée satisfaisante, la confirmation du travailleur recruté pour une durée indéterminée intervient durant ou à l'issue de la période d'essai par l'établissement d'une décision réglementaire de confirmation.

Dans le cas d'une période d'essai est prise en compte dans le décompte de l'ancienneté du travailleur.¹⁰

2.1.5. Développement de la carrière des salariés

Le développement de la carrière fait référence au processus qui à individu peut suivre pour faire évaluer son statut professionnel.

Pour développer la carrière des salariés de NAFTAL .Nous touchons ses éléments .Tel que la mobilité des travailleurs de NAFTAL, l'intérim et la formation.

2.1.5.1. La mobilité des travailleurs de NAFTAL

Développement des compétences et mobilité des travailleurs de NAFTAL ;

Toute évolution dans la carrière d'une sujette à trois conditions ;

- L'existence d'un besoin réel à combler ;
- Une compatibilité possible entre les exigences de compétences de l'emploi ciblé, y compris avec un accompagnement personnalisé en matière de formation ;
- Une compétition nécessaire entre les agents lorsque l'emploi ciblé est plus valorisant, de même classe, il peut bénéficier de l'attribution d'échelon et conserver les points de bonification individuelle acquis ;

⁹ Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article n° 15 et 16

¹⁰ Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article n° 17

Par mobilité professionnelle, il est entendu tout mouvement, affectation, réaffectation, à caractère collectif ou individuel, opérer pour des nécessités de service et des impératifs de redéploiement et de régulation des effectifs.

D'un côté, les salariés ont la possibilité de développer leur employabilité en testant de nouveaux postes et en acquérant de nouvelles compétences. Les salariés sont donc plus épanouis professionnellement et généralement motivés.

2.1.5.1.1. Mobilité verticale

La mobilité verticale des employés au sein de l'entreprise NAFTAL se fait par un changement de position vers le haut de la hiérarchie, soit par la promotion, soit d'une façon descendante vers le bas, qui est la rétrogradation de l'employé.

2.1.5.1.1.1. Promotion

La promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des employés, elle permet de valoriser les compétences des salariés de répondre aux besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

2.1.5.1.1.2. Rétrogradation

La rétrogradation est une mesure disciplinaire consistant, pour un employeur, à faire régresser la position d'un salarié dans la grille de classification hiérarchique ou à réduire ses responsabilités et le salaire correspondant. La rétrogradation est donc une sanction majeure et l'employeur est tenu de recueillir l'accord du salarié avant de mettre en œuvre la rétrogradation, car cette sanction a pour conséquence la modification du contrat de travail du salarié.

Selon l'article 28 de la convention collective de NAFTAL « La rétrogradation intervient dans les cas d'un manquement à la discipline conformément aux procédures et aux conditions fixées par le règlement intérieur. »¹¹

2.1.5.1.1.3. Réaffectation

La réaffectation d'un travailleur, dans un même lieu de travail et au sein de la même structure, à un poste de même classification intervient lorsque les nécessités de service l'exigent.

Elle peut également intervenir sur un poste de même classification inférieure :

- A la demande expresse du travailleur sur un avis médical, suite à une réduction des capacités de travail, consécutivement à un accident, une maladie du travailleur qui ne

¹¹ Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article n° 28.

peut plus, compte tenu de son état de santé, accomplir les tâches inhérentes à son poste ;

Dans ces deux cas, le travailleur perçoit la rémunération afférente au nouveau poste de travail sur lequel il est réaffecté.

2.1.5.1.2. Mobilité horizontale

Le travailleur passe d'une fonction à une autre avec le même grade au sein de la structure. Cette mobilité correspond aussi à l'avancement suivant une fiche de notation ou d'appréciation, au cours duquel il peut être attribué au travailleur un échelon ou un point de bonification.

2.1.5.1.3. Mobilité géographique

La mobilité géographique ou la mutation d'employé correspond à l'affectation de travailleur dans un poste de qualification équivalent

2.1.5.2. L'intérim

L'intérim est une affectation provisoire à une fonction destinée un poste temporairement vacant.

Selon l'article 26 de la convention collective : L'intérim consiste à faire remplacer le titulaire d'un poste organique, appelé à s'absenter momentanément et dont la vacance est susceptible de gêner le bon fonctionnement de la structure .Le critère de qualification requis.¹²

2.1.5.3. La formation

Pour l'Entreprise NAFTAL la formation est un moyen d'accroître les compétences de ses salariés et de renforcer ainsi leur degré d'adaptation à leur poste ou leur environnement.

La formation permet d'augmenter les compétences et de maintenir la motivation et l'employabilité des salariés, ce n'est pas la formation qui crée l'emploi, mais sans une formation il est difficile d'accéder un emploi. Il faut en effet passer d'une gestion du chômage à une gestion dynamique de l'emploi

2.1.5.3.1. Plan de formation

Ce qui détermine les besoins des salariés et de l'Entreprise et envisage les méthodes appropriés pour sa bonne réalisation

- Le plan de formation validé par la DERH doit renseigner :
- La nature des actions de formation retenues (Longues, moyenne et courte durée) ;
- Les descriptifs des actions (thèmes, durées) ;

¹² Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article n°26.

- Les effectifs par CSP et Volume (Hommes/Jours) ;
- Les lieux de formation (sur site, au CF/Entreprise ou autre organisme national ou étranger ;

Les coûts (en KDA) frais pédagogique, frais de prise en charge transport et hébergement, salaires.

2.1.5.3.2. Formation interne

La formation interne est conçue et réalisée par l'entreprise, avec ses propres ressources pour ses salariés, c'est un bon moyen de diffuser les savoirs –faire métiers et transmettre la culture d'entreprise

2.1.5.3.3. Formation externe

La formation est dite « externe » lorsque l'entreprise fait appel à un prestataire de formation extérieur pour assurer la conception, la réalisation et l'organisation de l'action¹³.

2.1.6. Interruption de la carrière des salariés

Il existe de nombreux systèmes qui permettent aux salariés de mettre leur carrière temporairement entre parenthèse, partiellement ou non .Sous certaines conditions, les salariés peuvent, parfois par nécessité ou parfois volontairement, faire usage de leur droit a une interruption de la carrière on optant soit pour un créditant ou pour des congés thématiques.

2.1.6.1. La suspension de la relation de travail

La suspension de la relation de travail intervient de droit par effet :

- de l'accord mutuel des parties, des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relatives à la sécurité sociale ;
- De l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve ;
- De l'exercice d'une charge publique électorale ;
- De privations de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue prononcée ;
- D'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction ;
- De l'exercice du droit de grève ;
- Du congé sans solde.¹⁴

¹³ Dossier interne de NAFTAL Tizi-Ouzou

¹⁴ Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article n° 46

2.1.6.2 .Un congé sans solde

Un congé sans solde d'une durée maximale de trente (30) jours peut être accordé à tout travailleur confirmé justifiant au minimum une (01) année d'ancienneté, lorsque la demande formulée revêt un caractère de nécessité absolue.

Le congé sans solde ne peut être renouvelé durant le même exercice¹⁵

2.1.6.3. La cessation de la relation de travail

Selon l'article 53 de la convention collective la relation de travail cesse par effet de :

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- La démission
- Le licenciement ;
- l'incapacité totale de travail telle que définie par la législation ;
- Le licenciement pour compression d'effectifs ;
- La cessation d'activité légale de la société ;
- La retraite ;
- Le décès.

2.1.6.4. La démission

La démission est un droit reconnu au travailleur .Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec la société doit présenter une demande de démission par écrit et respecter un délai de préavis fixé ainsi qu'il suit :

- un (01) mois pour le personnel d'exécution ;
- deux (02) mois pour le personnel de maîtrise ;
- Trois (03) mois pour le personnel cadre ;
- Six (06) mois pour le cadre supérieur.

2.1.6.5. Le licenciement

Le licenciement à caractère disciplinaire intervient dans les cas de fautes graves commises par le travailleur .Il est prononcé dans le respect des procédures fixées par le règlement intérieur.

Le règlement intérieur détermine les conditions dans lesquelles le travailleur licencié bénéficie du délai -congé.

¹⁵ Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article n°5

Le délai congé accordé dans les cas de licenciement à caractère disciplinaire prévue par le règlement intérieur est fixé pour l'ensemble des catégories socio professionnelles à un (01) mois.¹⁶

2.2. L'étude de cas d'une fonctionnaire et un mis en retraite

Afin d'appuyer et bien éclaircir la carrière d'un salariés au sein de NAFTAL, nous avons opté pour l'étude d'une fonctionnaire et un cas qui mise en retraite.

2.2.1. Gestion de carrières d'une secrétaire dactylographie

Pour présenter la carrière d'une secrétaire dactylographie nous suivant ses étapes

2.2.1.1. Présentation d'une secrétaire dactylographie

La secrétaire dactylographie c'est une personne dont la profession consiste à reproduire des textes à l'aide d'une machine à écrire.

2.2.1.2. Les préalable à la carrière

En premier lieu avant le recrutement de Mlle BK en sein de l'entreprise NAFTAL a été passé par des conditions suivantes : Le recrutement, identification des besoins, validation de la demande, le mode de recrutement et changement de contrat de travail.

2.2.1.2.1. Le recrutement

NAFTAL a opté pour un recrutement externe de Mlle B.K en qualité secrétaire dactylographie

2.2.1.2.2. Identification de besoin

Pour rependre au besoin de manque d'effectifs doté d'un diplôme de secrétaire dactylographie, le directeur NAFTAL de Tizi-Ouzou exprime son besoin en recrutement d'une secrétaire et sollicite la direction générale de NAFTAL de CHERAGA et formule son besoin sur la base d'une demande dument renseignée et signée par lui-même

2.2.1.2.3. La validation de la demande

Après l'analyse et le contrôle de la demande, cette dernière fut accordée par la direction Générale de NAFTAL de CHRAGA

2.2.1.2.4. Le mode de recrutement

Le Mode utilisé est le recrutement externe sur titre

La direction générale de NAFTAL transmet un dossier d'une candidate à NAFTAL Tizi-Ouzou. Cette dernière a convoquer la candidat, Mlle B.K qui a signé le 05/06/2000 un contrat de travail à durée déterminer mentionnant tous les cluses que doit respecter le salaries, la signature été procéder par la mentionne « *lu approuvé* »

¹⁶ Convention collective de NAFTAL Tizi-Ouzou, Article n°56

Ce contrat portant :

- Le poste de travail occupé ;
- Durée de contrat ;
- Niveau de classification ;
- Période d'essai ;
- Rémunération ;
- Obligation personnelles ;
- La date de l'effet du contrat. (Voir annexe 1)

2.2.1.2.5. Le changement de contrat de travail

Un contrat de travail à durée déterminée relative à l'avenant n° 015/02 Le 01/02/2002 avec Melle B.K est transformé à une durée indéterminée. Elle est affectée au poste secrétaire dactylographie niveau 2, niveau de classification 108, elle percevra un salaire de base de 8725.00DA conformément à ce niveau (voir annexe n°2)

2.2.1.3. La gestion des carrières et La naissance de la relation de travail

D'après la loi de travail Melle BK, doit passer d'abord sur une période d'essai d'une durée limitée après avoir terminé cette période elle va se confirmer et d'installer à son poste, suivie par une décision de permanisation.

2.2.1.3.1. La période d'essai

Suivant le contrat de travail à durée déterminée, Melle B K est soumis à une période d'essai fixé à huit (8) jours

2.2.1.3.2. La confirmation

Après une période d'essai qui a pris fin le 05/09/2000, Melle B K est confirmée et installée en qualité secrétaire dactylographie (niveau 2) avec un niveau de classification 108. Le service RH a affecté Melle B K au département administration et moyens généraux.

2.2.1.3.3. La décision de permanisation

Le 10/01/2002 Le directeur des ressources humaines transforme une liste des temporaires retenues par la Direction Centrale des Ressources Humaines (DCRH) dont elle figure Melle B K pour être permanisée

2.2.1.3.4. La prise de service

En date 10/01/2002, le chef de département AMGX a envoyé une note à la section paie n° 0475 suivant la note DCRH n°110/PGC/AC/TN n° 030/02

2.2.1.4. Le déroulement de la carrière

Au sein de NAFTAL, le déroulement de la carrière de Melle B K est assuré comme suit

2.2.1.4.1. L'appréciation de la carrière

L'appréciation et l'évolution de Melle KM se fait chaque année par ses supérieurs hiérarchique .Cette appréciation et évaluation lui permis d'avoir plusieurs avancement dans ses nouveau de classification et échelons.

2.2.1.4.2. La formation

En date de 01/09/1998 Melle BK a suivi une formation intitulée secrétaire de dactylographie pour une période de 09 mois au sein de CFPA KERRAD RACHIDE de Tizi-Ouzou .Al a fin de la formation Melle BK a obtenu un certificat maitrise Professionnelle ; (voir annexe n°03)

Après avoir reçue une fiche d'inscription (voir annexe n° 4) Melle BK a effectué une formation d'archiviste qui s'est déroulé de 26/07/2003 au 25/02/2004 sein de Centre de Perfectionnement de l'Entreprise (CPE) ;

A la fin de la formation, Melle BK obtenue une attestation de réussite.

2.2.1.4.3. Affectation

En date 01/11/2001, Melle BK elle est en fonction secrétaire dactylographie niveau 2 au niveau du département technique et transport est affectée au département administration et moyens généraux.

2.2.1.5. Les promotions

Melle BK a passé en deux promotions telles que la promotion verticale et horizontale

2.2.1.5.1. Les promotions verticales

En date 29/01/2003, Melle BK a changé la situation administrative avec l'accord du coordinatrice ressources humaines du secrétaire dactylographie pour promotion du poste archiviste (voir annexe n°05), et envoyée celle-ci en formation archiviste au sein de CPE/SH ARZEW le 14/10/2003, et en date 01/02/2003 , Melle BK est nommée au poste d'archiviste par décision niveau 202 ;

En date 23/10/2009, Melle BK est nommée au poste secrétaire d'assistante par décision niveau de classification 213 (voir annexe n°06) ;

En date 14/10/2012, Melle BK nommée au poste assistante principale par décision niveau de classification 216 ;

En date 01/02/2017, Melle B K est promu au poste cadre archiviste niveau de classification 301 (voir annexe n°07).

2.2.1.5.2. Les promotions verticales

Selon l'annexe n°17, Melle B K est aux cette échelon qui veut dire a connue

2.2.1.6. La suspension et la cessation de la relation de travail

Melle B K est mettre en valeur les pratiques de la gestion de carrières, et pour son bien être sa motivation et son employabilité a évalué d'une manière efficace.

2.2.2. Etude de cas d'un retraité

Afin d'appuyer et bien éclairer la carrière d'un salariés au sein de l'entreprise, on a opté pour l'étude de cas d'un retraité.

2.2.2.1. Etablissement d'un contrat d'engagement et procès- verbale d'installation et confirmation

Après la négociation entre Mr TA et l'entreprise NAFTAL, le Mr TA il remplir les conditions nécessaire qui répondre au besoin de cette entreprise, et après l'avis favorable de l'entreprise, il doit d'abord signer un contrat d'engagement, qui suit un PV d'installation, et terminera avec une confirmation de son poste.

2.2.2.1.1. Etablissement d'un contrat d'engagement

Mr T.A titulaire d'un diplôme de gestion de ressource humains en option de gestion a été recruté en qualité de agent sociale, Dans ce cas un contrat d'engagement a durée indéterminé a été établir (voir annexe 08) ;

Mr T. A est soumise à une période d'essai d'un duré de deux mois.

2.2.2.1.2. Procès verbale d'installation

A la date de 26/03/1970, un PV d'installation de l'intéressé a été établi et signé par le responsable de SO NATRACH direction commercialisation CLP Tizi-Ouzou.

2.2.2.1.3. La confirmation

A la date 19/01/1980 le Mr T. A confirmer est nommé en qualité d'agent sociale de direction de Tizi-Ouzou.

2.2.2.2. Promotion

Il y'a deux promotion de la carrière de travail de Mr TA, la promotion verticale, et la promotion horizontal

2.2.2.2.1. Promotion horizontale (avancement)

La promotion horizontale chez NAFTAL c'est le passage d'un poste à un autre en garde le même garde de fonction.

Il influence positivement sur la rémunération, chaque passage déchalons, à un autre signifie augmentation de salaire.

Depuis 1980 à 2002 monsieur T.A a bénéficié de plusieurs échelons, qui sont résume comme suite

- 19/01/1980 : avancement statutaire de échelons 1ére échelon au 2^{ème} échelon, au titre de exercice 1979

- 01/07/2000 : avancement statutaire de échelons 2^{ème} échelon au 3^{ème} échelon, au titre de exercice 1999(voir annexe 09)
- 09/01/2002 : avancement statutaire de échelons 3^{ème} échelon au 4^{ème} échelon, au titre de exercice 2001(voir annexe n°10).

2.2.2.2.2. Promotion verticale

Monsieur T .A bénéficié de 6 promotions.

2.2.2.2.2.1. Promotion au poste technicien

Le janvier 1931 après sa confirmation dans son garde d'origine monsieur fut promue au poste de technicien classe (voir annexe N°11)

2.2.2.2.2.2. Promotion au poste opérateur psychotechnicien

Le 30/10/1990 monsieur T.A fut promue de son poste au poste supérieur de l'opérateur psychotechnicien catégorie (voir annexe 12)

2.2.2.2.2.3. Promotion au poste fonction gestionnaire NV3

Le 01/03/1996 : monsieur T.A. fut promue de son poste au poste supérieure de gestionnaire

Niv 03 catégorie (voir annexe n°13)

2.2.2.2.2.4.. Promotion au poste de chef de service administration

Le 01/07/2000 : Monsieur fut promue de son poste au poste supérieure de chef de service admis ration

2.2.2.2.2.5. Promotion au poste de cadre d'étude Niv 01

Le 01/11/2001 : Monsieur fut promue de son poste au poste supérieure de cadre d'étude

Niv 01

2.2.2.2.2.6. Promotion au poste de chef de service RH

Le 28/05/2008 : monsieur T.A fut promue de son poste au poste supérieure de chef de service RH (voir annexe n°14)

2.2.2.3. Formation de monsieur TA

À la longe de sa carrière l'intéressé a bénéficié de formation :

- En date du 09/07/2000 monsieur suivi une formation de bureautique (initiation, Windows, Word, Excel) (voir annexe n°15) ;
- En date du 23/11/2005 monsieur a suivi une formation « la gestion des contrats de travail » (voir annexe n°16) ;
- En date du 21/05/2005 au 16/11/2005 monsieur suivi une formation de « ingénieure de la formation » (voir annexe n° 17).

2.2.2.4. Cessation de la relation de travail

Monsieur T.A mis en retraite

La carrière de monsieur AT a été évaluée d'une manière efficace, car depuis son recrutement d'agent social de NAFTAL de Tizi-Ouzou, il a bénéficié d'une succession de promotion qui a donné à sa carrière une très grande valeur et sa professionnelle un environnement de savoir, de compétence et de qualification.

La gestion des carrières, à jouer un rôle très important de cette entreprise NAFTAL, qui permet de coordonner les besoin et la stratégie de cette entreprise, et d'une autre coté elle, développer le potentielle humain, et l'adaptation de ces salariés ,en prenant en compte de leurs compétences et leurs besoins notamment en terme de recrutement, formation, management, rémunération, etc.

Conclusion

Dans notre étude nous avons déduit, que l'entreprise publique présentée ici par NAFTAL district commercialisation de la wilaya Tizi-Ouzou fait évaluer ses salariés par une méthode qui touche à toutes les critères et que les employés .cette entreprise a une très fort sentiment de l'existence d'objectivité et d'équité dans la manière dont elle sont évaluer, ce qui va permettre pour chaque employés d'avoir une image de soin en mettant le point sur ses compétences, un moment d'échange pour exprimer ses aspirations et attentes professionnelles parler de son travail de ses succès et difficulté rencontrés. Comme elle permet pour l'entreprise d'avoir tous les informations les employés pour les comparer et ensuite sectionner le meilleur, pour pouvoir gérer convenablement leur carrière, ainsi fixer de nouveau objectif et reconnaître les salariés par la valorisation symbolique et financière .

Nous avons déduit, que la motivation a une grande importance au sein de l'entreprise NAFTAL. Aujourd'hui les recherches en la matière alimentent l'entreprise et la GRH en méthode pour développer la motivation au travail et l'employabilité des salariées qui sont considérées et pratiques comme un véritable indicateur pour construire, évalué et politique de la gestion des carrières et les employés pour l'évaluation de leurs employeurs.

Conclusion générale

Tout au long de notre travail qui a décortiqué la GRH comme un domaine de connaissance qui ne cesse de gagner en importance dans l'environnement des entreprises. Aussi la GRH est devenu une facture déterminant dans la réussite ou l'échelle de l'entreprise.

L'intégration de la GRH dans la stratégie de l'entreprise est, à la fois, nécessaire et important pour chaque entreprise. A cet effet, elle tient au bon recrutement et aux choix des employés, elle veille à bien développer les qualifications et les compétences, et surtout à faire évaluer leurs carrières respectives.

La gestion des carrières est l'un des outils fondamentaux de la GRH ,elle relève des employés et de l'organisation, l'employés réfléchit aux parcours d'évolution qui l'intéressent et construit sa propre carrière .Les organisation misent sur les pratiques de carrière pour garder leur employés et maintenir leur motivation au travail ; fidéliser, motiver ,développer et faire ressortir le meilleurs en termes de potentiel de ses employés ,ainsi une bonne gestion des carrière permet mieux le guider, et mieux gérer leur parcours professionnel et donc leurs employabilité .

Cependant, à partir de notre sujet de recherche transposé au sein de NAFTAL, nous avons pu avoir une idée générale sur la pratique de la gestion des carrières au sein de cette entreprise, dans le sens où elle se base sur plusieurs pratiques telles que le recrutement, la formation, l'appréciation, la promotion, etc.

En effet, la motivation des salariés comme levier de performance pour NAFTAL, et que l'employabilité occupe une place grandissante dans l'explication de déséquilibre de marché du travail, elle est devenue centrale en GRH malgré sa complexité et la difficulté d'opérationnalisation ,apparaît comme un pratique utile, surtout avec la perte de pertinence de la notion de carrière organisationnelle, la multiplication des discontinuités professionnelles réelles et relative et le changement de mentalités de centre travailleurs .

Enfin, NAFTAL objet de notre étude de cas elle a, consacré des efforts importants par ses RH, qu'elle considérée comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continue de développement des compétences et performances de ses employés.

Dans ce cadre de nous avons mené au niveau de district commercialisation de Tizi-Ouzou de NAFTAL, et ceux dans le but d'avoir un éclaircissement les motiver davantage et leurs garantir une employabilité sur le marché é de travail sur la gestion de carrières ainsi que sa contribution au développement de la motivation et de l'employabilité de cette entreprise.

En effet à travail notre enquête nous a vous vérifier que cette entreprise donne une importance à la gestion des carrières de ses salariés .Cela est confirmé par une illustration

portant sur deux cas d'employés le mise en retraite et autre en fonction dont NAFTAL, à consacré des pratiques de GRH pendant leur carrières et ce pour les motiver davantage et leurs garantir une employabilité sur le marché du travail.

Bibliographie

Les ouvrages

- AGHUILAR.M, « L'art de motivation », édition Dunod, Paris, 1998.
- ARTHUR.R, « encadrer et motiver une équipe », édition S et SM, Paris, 1998.
- BENRAISS.L et PERETTI.JM et al, « étude de l'influence des plateaux de carrière sur la satisfaction des employés » cas d'une pme MAROCAINE, Paris 2000.
- BRASSARD.A, « Conception des organisations et de la gestion », Montréal, nouvelle édition.1996.
- CADIN .L et al, « Carrière nomade les enseignements d'une comparions internationales », éd Vuibert, Paris 2003.
- CAMPOY.E et al, « Gestion des Ressources Humaines » Pearson éducation, France, 2008.
- CARDIN.JL, « La mobilité internationale », Réussir l'expatriation, 1999.
- CARDIN.JL, « Gérer les carrières », vade Mecum, édition EMS management et société Caen, 2000.
- DAVID.A et al, « Gestion des Ressources Humaines»,3^{ème} édition de Boeck, Paris, 2011.
- DOGOR DI NUZZO.B, « le management de la motivation», Améliorer les services édition, EMS, Paris, 2011.
- DUHAMPS.D et GUERY.L, « La gestion des ressources humaines », éd Nathan, Paris, 2006.
- DUKE.A et BOULANGER.D, « motivation de la gestion des carrières », édition, Ems, Paris, 2011.
- ETIENNE.S, « théorie de la motivation au travail », édition l'harmattan , cote d'ivoire,2009.
- FENOUILLETEC.F, « La théorie de la motivation », édition Dunod , Paris 1988 .
- FRENK.R et al, « employabilité et flexsecurité », Ed Afnor, Paris, 2009 .
- GAZIER.B, « Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », France, Paris : cahiers de la Maison des sciences économiques, n°9903, 1999.
- GUILLOT SOULZ.C, « La gestion des ressources humaines », Ed Giuliano l'extenso, Paris, 2009.
- HOFAIDELLAOUI.M, « le développement de l'employabilité, la stratégie des acteurs dans un pays émergent, (2008).

- LAURENCE.T, « motiver ses équipes », édition Nathan, Paris, 2012.
- LAURENT.K, « Les clés de motivation au travail », 2^{ème} édition, l'Harmattan, Paris, 2007.
- LETHIELLEUX.L, « L'essentiel de la gestion des RH » 3^{ème} édition, 2009.
- LEVY-LEBOYER.C, « La Gestion Des Compétences » ,2^{ème} édition, Dunod, 2009.
- LOCONO.G, « Gestion des Ressources Humaines », Casbah, édition, Alger 2004.
- MAGUIRE.H, « psychological contracts: are they still relevant, career development international, 2002.
- MARTORY.B et CREZET.D, «Gestion des Ressources Humaines », pilotage social et performance et Dunod, Paris, 2005.
- MAUGERIS.S, « théorie de la motivation au travail », 2^{ème} édition, 2013.
- N'GAHNE, « Dictionnaire de gestion », édition Armand colin, Paris.
- PERETTI.JM, « Dictionnaire des RH », 2^{ème} édition, édition Vuibert, Paris ,2001.
- PERETTI.JM, « ressources humaines», 12^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2010.
- ROMELAER.P, « GRH », édition, Armand .Paris, 1993.
- ROSSEL.P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail», 1 édition, éd economica, Paris74, 1996.
- SAINT-GERMES.E, « l'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH » Université de Québec, Montréal : 15^{ème} congrès de l'AGRH ,2004.
- SHEIN.E.H, « the individual, the organisation, and the carried», à conceptual shème, 1971.
- SHIMON.D et TANIA.S et al, « la gestion des RH, tendance, enjeux et pratique actuelles, 3eme édition, Vuibert, Paris, 2002.
- SKIOU.L et COLLABORATEURS, « La GRH » 2^{ème} édition, éd De Boeck, 2001.
- SKIOU.L et PERETTI.JM, «Gestion des ressources humaine » 3^{ème} édition, 2001.
- TREMBLAY.M, « Comment Gérer le blocage de carrière », édition d'organisation, Paris, 1992.
- WEISS.D, « Ressources humaines », ED d'organisation, 2^{ème} édition, 1999, Paris.

Mémoires

- BELGHANAMI.WN, « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoires de magistère en management (2014).
- JINANE.M, « *L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une GRH contemporaine* », revue de sciences humaines, Université Constantine, Alger.

- MUCHAL.L, « *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* », Mémoires de master, Gestion et management, université de Reims, 2010
- ZGOULI.S, « *Employabilité et implication organisationnelle* », Quelles pratiques RH, thèse de doctorat l'Université Montpellier 2, année 2014.

Article et revues

- Article Digital recuites .com. « *l'employabilité un avantage pour les salariés et l'entreprise* ».
- FROIDE VAUX.JF « *article l'employabilité, c'est la Motivation* ».
- HEDJAZI. S et MALIM.S, « *Revue des Sciences Humaines* ».
- HOFAIDHLLAOUI.M et al, Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations .Revue de GRH ,2014.
- JINANE.M, « *L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une GRH contemporaine*, revue de science humaines, Université Constantine, Alger.
- KETTY.B, « *Stratégie de carrière nomades en construction de réseaux sociaux* », une revue de littérature.
- SCHMIDT.G, Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles, Revue de GRH ,2013.

Webographie

- <http://memoireonline.com> .
- <http://www.agrh.fr/assets/actes/2002bravo022.pdf>.
- <http://www.appvizer.fr> .
- <http://www.CERCLERH.com>.
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f318d1c9ca.pdf>.
- <https://www.google.com/urlrevue-management-et-avenir-2016>.
- <https://www.universitaire.fr/encyclopedie/gestion-des-ressources-humaines/2-les-mission-et-les-outils-de-la-g-r-h>.

Table de matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations.

Liste des tableaux et figures.

Sommaire

Introduction général..... 01

*Chapitre I : La gestion des carrières au cœur de la gestion des
ressources humains*

Introduction 04

Section 01 : La gestion de ressources humaines 05

1 .1. Définition de la gestion de ressources humaines 05

1.1.1. La gestion 05

1.1.2. La ressource humaine 05

1.1.3. La Gestion des Ressources humaines 05

1.2. Historique de la GRH 06

1.2.1. La période de 1914-1945..... 07

1.2.2. La période de 1945-1975..... 07

1.2.3. La période de 1980-1990..... 07

1.2.4. Depuis 1990 a ce jour 07

1.3. Les objectifs de la GRH 08

1.3.1. Les objectifs explicités 08

1.3.2. Les objectifs implicites..... 08

1.3.3. Les objectifs à long terme 08

1.3.3.1. La survie de l'entreprise 08

1.3.3.2. Le profit..... 08

1.3.3.3. La compétitive 09

Table de matières

1.3.4. Les objectifs en GRH sont aussi regroupés en quatre groupes	09
1.4. Le rôle et la mission de la GRH.....	09
1.4.1. Le rôle de la GRH.....	10
1.4.2. Les missions de la GRH	10
1.4.2.1. Administrer efficacement.....	11
1.4.2.2. Développement l'engagement des salariés	12
1.4.2.3. Favoriser le changement.....	12
1.4.2.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	12
1.5. Les caractéristiques et les pratiques de la GRH.....	12
1.5.1. Les caractéristique de la GRH	13
1.5.1.1. La fonction stratégique.....	13
1.5.1.2. La fonction RH	13
1.5.1.3. La fonction innovante.....	13
1.5.1.4. Gestion individuelle et collective	13
1.5.1.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs.....	13
1.5.1.6. Gestion à court terme et long terme.....	14
1.5.1.7. Gestion formelle et informelle.....	15
1.5.1.8. Gardienne des valeurs culturelles	14
1.5.2. Les pratiques de la GRH en faveur du développement de l'employabilité.....	15
1.5.2.1. Les pratiques RH favorable au développement de l'employabilité.....	16
1.6. Les grands demain de GRH	17
1.6.1.1. Analyse de l'emploi.....	18
1.6.1.2. Le développement des compétences	18
1.6.1.3. La planification des RH.....	18
1.6.1.4. Le recrutement	18

Table de matières

<i>1.6.1.5.</i> Evaluation du rendement.....	<i>19</i>
<i>1.6.1.6.</i> La gestion des carrières.....	<i>19</i>
<i>1.6.1.7.</i> La rémunération.....	<i>19</i>
<i>1.6.1.8.</i> La communication et l'information.....	<i>19</i>
<i>1.6.1.9.</i> Les relations sociales.....	<i>19</i>
<i>1.6.1.10.</i> L'amélioration des conditions de travail.....	<i>19</i>
<i>1.6.1.11.</i> Le respect de la réglementation du travail.....	<i>19</i>
<i>1.6.2.</i> Le lien entre la GRH et la GC.....	<i>19</i>
<i>1.6.2.1.</i> La formation professionnelle.....	<i>20</i>
<i>1.6.2.2.</i> Analyse des postes.....	<i>20</i>
<i>1.6.2.3.</i> L'évolution du rendement.....	<i>21</i>
<i>1.6.2.4.</i> Le recrutement.....	<i>21</i>
<i>1.6.2.5.</i> La planification des ressources humaines.....	<i>22</i>
<i>1.7.</i> L'employabilité, mutation environnement et flexibilité.....	<i>22</i>
Section 02 : La gestion des carrières.....	23
<i>2.1.</i> Définition des concepts.....	<i>23</i>
<i>2.1.1.</i> La carrière.....	<i>23</i>
<i>2.1.2.</i> Le métier.....	<i>23</i>
<i>2.1.3.</i> L'emploi.....	<i>24</i>
<i>2.1.4.</i> Le poste.....	<i>24</i>
<i>2.1.5.</i> Les effectifs.....	<i>24</i>
<i>2.1.6.</i> Les compétences.....	<i>24</i>
<i>2.1.7.</i> La gestion des carrières.....	<i>24</i>
<i>2.2.</i> L'importance de la gestion des carrières.....	<i>25</i>
<i>2.3.</i> L'évolution de la carrière de l'individu et défis de la gestion des carrières.....	<i>26</i>

2.3.1. La mobilité dans la carrière	26
2.3.2. La mobilité verticale	26
2.3.3. La mobilité horizontal	26
2.3.4. La mobilité latérale	26
2.3.5. La mobilité géographique	28
2.4. Le cycle de vie d'une carrière	28
2.4.1. Le modèle traditionnel	28
2.4.1.1. Première étape	29
2.4.1.2. Deuxième étape	29
2.4.1.3. Troisième étape	29
2.4.1.4. Quatrième étape	30
2.4.1.5. Cinquième étape	30
2.5. La typologie sur les ancres de carrière selon Schein .EH	31
2.6. La Gestion de carrière des cadres, des maitrises, des exécutants.	32
2.6.1. Les défis de la carrière en fonction du cycle de vie de l'employabilité dans l'entreprise	32
2.6.2. La Gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés	32
2.6.2.1. Accueil	33
2.6.2.2. Recrutement	33
2.6.2.3. Condition de travail	33
2.6.2.4. Carrière	33
2.6.2.5. Encadrement	33
2.6.3. La Gestion du plafonnement de carrière	33
2.6.3.1. Les différents types de plafonnement	34
2.6.3.1.1. Le plafonnement structurel	34
2.6.3.1.1.1. Les espoirs (les réserves)	34

2.6.3.1.1.2. Les étoile	34
2.6.3.1.1.3. Les piliers.....	34
2.6.3.1.1.4. Les branches mortes	35
2.6.3.1.2. Le plafonnement de contenu.....	35
2.6.3.1.3. Le plafonnement salariaux	35
2.6.3.2. Les réaction des salariés au plafonnement de carrière	35
2.6.3.2.1. Les plafonnement productifs	35
2.6.3.2.2. Les salariés partiellement plafonnés.....	35
2.6.3.2.3. Les plafonnés heureux.....	36
2.6.3.2.4. Les plafonnés passifs.....	36
2.6.3.2.5. La double carrière dans le couple.....	36
2.6.3.2.6. La gestion de la fin de la carrière	37
2.7. Les pratiques et les outils de la Gestion des carrières	39
2.7.1. Les planification de la gestion des carrières	39
2.7.2. La mise au point d'un plan de carrière	40
2.7.3. La planification de la relève.....	40
2.7.4. La mise en œuvre.....	40
2.7.4.1. La détermination des pratiques de gestion des carrières	40
2.7.4.2. Les aménagements planifiés de gestion des carrières	40
2.7.5. Les mouvements planifiés de carrières	40
2.7.6. La formation.....	41
2.7.7. L'aide la résolution des problèmes	41
2.7.8. L'évaluation	41
2.7.9. Les outils fondamentaux de la gestion des carrières	42
2.7.10. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise	42

2.7.10.1. L'a sassement center	42
2.7.10.2. L'entretien annuel d'appréciation.....	42
2.7.10.2.1. L'entretien individuel.....	43
2.7.10.2.2. L'entretien collectif.....	43
2.7.10.2.3. L'évaluation à 360°	44
2.7.10.2.4. Les comités de carrière	44
2.7.10.2.5. La revue des potentiels.....	45
2.7.10.2.6. La formation des potentiels	45
2.7.10.2.7. L'organigramme prévisionnel	45
2.7.10.2.8. Les comités métiers	45
2.7.10.2.9. Les pépinières ou viviers	45
2.7.10.2.10. L'observatoire des métiers.....	45
2.7.10.2.11. Système de mentor	46
2.7.10.2.12. Le suivi de la carrière.....	46
2.7.10.2.13. Les outils d'accompagnements des projets des salariés.....	46
2.7.10.3. Les entretiens professionnels ou entretien de carrière	46
2.7.10.3.1. La bourse des emplois.....	46
2.7.10.3.2. La carte des métiers.....	46
2.7.10.3.3. Le bilan professionnel ou de compétences	46
2.7.10.3.4. L'outplacement.....	47
2.7.10.3.5. Les formations	47
2.7.10.3.6. Le coaching.....	47
2.7.10.3.7. Le conseil ou l'orientation de carrière.....	47
Conclusion	48

Chapitre II : La motivation et le développement de l'employabilité

Introduction	49
Section 01 : La motivation	50
1.1. Définition et importance de motivation.....	50
1.1.1. Définition du concept motivation	50
1.1.2. L'importance de la motivation.....	51
1.2. Typologie et caractéristique de la motivation	52
1.2.1. Typologie de la motivation	52
1.2.1.1. La motivation finale	52
1.2.1.2. La motivation instrumentale	52
1.2.1.3. La motivation de survie.....	52
1.2.1.4. La motivation obsessionnelle.....	52
1.2.1.5. La motivation intrinsèque ou auto motivation	53
1.2.1.6. La motivation intrinsèque à la connaissance.....	53
1.2.1.6.1. La motivation intrinsèque aux sensations	53
1.2.1.6.2. La motivation intrinsèque par intégration.....	54
1.2.1.6.3. La motivation intrinsèque par régulation externe.....	54
1.2.2. Les caractéristiques de la motivation.....	54
1.2.2.1. Les caractéristiques globales.....	54
1.2.2.1.1. Le déclenchement du comportement.....	54
1.2.2.1.2. La Direction	54
1.2.2.1.3. L'intensité	54
1.2.2.1.4. La persistance	55
1.2.2.2. Les caractéristiques des personnes motivées	55
1.2.2.2.1. Ils sont en mouvement.....	55
1.2.2.2.2. Ils sont positifs	55

<i>1.2.2.2.3.</i> Ils éprouvent	55
<i>1.3.</i> Les sources de la motivation	55
<i>1.3.1.</i> Le management motivant	55
<i>1.3.2.</i> Le groupe.....	56
<i>1.3.2.1.</i> Le leadership.....	56
<i>1.3.2.2.</i> La reconnaissance et la confiance, des nécessités	56
<i>1.4.</i> L'entreprise motivante.....	56
<i>1.4.1.</i> Le recrutement	56
<i>1.4.2.</i> La formation.....	57
<i>1.4.3.</i> La Communication	57
<i>1.4.4.</i> Le management participatifs.....	57
<i>1.4.4.1.</i> Le management ou direction par objectifs	57
<i>1.4.4.2.</i> La délégation de pouvoir.....	58
<i>1.4.4.3.</i> Le brainstorming.....	58
<i>1.4.5.</i> Le travail motivant.....	58
<i>1.4.5.1.</i> L'enrichissement des taches	58
<i>1.4.5.2.</i> Changement de la nature de travail	58
<i>1.4.5.3.</i> La complexité.....	59
<i>1.4.5.4.</i> Le contrôle	59
<i>1.4.5.5.</i> Communication et accès aux informations	59
<i>1.4.5.6.</i> La Compétence	59
Section 02 : L'employabilité	60
<i>2.1.</i> Définition de l'employabilité	60
<i>2.2.</i> L'évaluation de l'employabilité.....	60
2.3. Le développement de l'employabilité	61

2.3.1.	L'importance de développement de l'employabilités	61
2.3.2.	Les attentes liées au développement de l'employabilité	62
2.3.3.	Les conditions du développement de l'employabilité	62
2.4.	Les acteurs de l'employabilité	62
2.4.1.	Le salariés.....	63
2.4.2.	L'entreprise	63
2.4.3.	L'Etat	64
2.4.4.	Organisation syndicale	64
2.5.	Les enjeux des grandes entreprises pour maintenir l'employabilité de ses salariés	65
2.6.	L'amélioration de l'employabilité	65
2.7.	L'apport de l'employabilité à la gestion des carrières.....	65
2.8.	L'avantage pour les entreprises et les salariés	66
2.8.1.	L'employabilité côté salariés : obtenir et se maintenir en emploi	66
2.8.2.	L'employabilité côté entreprise : Le management des talents pour développer la performance	67
2.9.	Le lien entre la gestion des carrières, la motivation et l'employabilité	68
	Conclusion	69

Chapitre III : Etude de cas

	Introduction	71
	Secton01 : Contexte stratégique de NAFTAL.....	72
	1.1.Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	72
1.1.2.	Historique de NAFTAL.....	72
1.1.3.	Les missions de NAFTAL.....	74
1.1.4.	Les objectifs de NAFTAL.....	74
	1.1.5. Présentation de l'organigramme et les branches d'activité de NAFTAL	74
	1.1.5.1. Présentation de l'organigramme	74

<i>1.1.5.2.</i> Les branches de NAFTAL	76
<i>1.1.5.2.1.</i> La branche carburant	76
<i>1.1.5.2.2.</i> La branche commerciale	77
<i>1.1.5.2.3.</i> La Branche le gaz de pétrole liquéfié (GPL)	78
Section 02 : La gestion des carrières et son apport sur la motivation et l'employabilité.....	80
2.1. Les pratiques de la gestion des carrières	80
<i>2.1.1.</i> Recrutement	80
<i>2.1.1.1.</i> Le recrutement externe	80
<i>2.1.1.2.</i> Le recrutement interne.....	80
<i>2.1.2.</i> Contrat de travail	81
<i>2.1.2.1.</i> Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)	81
<i>2.1.3.</i> Période d'essai	81
<i>2.1.4.</i> La confirmation.....	82
<i>2.1.5.</i> Développement de la carrière des salariés	82
<i>2.1.5.1.</i> La mobilité des travailleurs de NAFTAL	82
<i>2.1.5.1.1.</i> Mobilité verticale.....	83
<i>2.1.5.1.1.1.</i> La promotion	83
<i>2.1.5.1.1.2.</i> Rétrogradation	83
<i>2.1.5.1.1.3.</i> Réaffectation.....	83
<i>2.1.5.1.2.</i> Mobilité horizontale	84
<i>2.1.5.1.3.</i> Mobilité géographique	84
<i>2.1.5.2.</i> L'intérim	84
<i>2.1.5.3.</i> La formation.....	84
<i>2.1.5.3.1.</i> Plan de formation	84
<i>2.1.5.3.2.</i> Formation interne	85
<i>2.1.5.3.3.</i> Formation externe.....	85

2.1.6. Interruption de la carrière des salariés	85
2.1.6.1. La suspension de la relation de travail	85
2.1.6.2. Un congé sans solde	86
2.1.6.3. La cessation de la relation de travail	86
2.1.6.4. La démission	86
2.1.6.5. Le licenciement	86
2.2. L'étude de cas d'une fonctionnaire et une mise en retraite	87
2.2.1. Gestion des carrières d'une secrétaire dactylographie	87
2.2.1.1. Présentation d'une secrétaire dactylographie	87
2.2.1.2. Les préalables à la carrière	87
2.2.1.2.1. Le recrutement	87
2.2.1.2.2. Identification de besoin	87
2.2.1.2.3. La validation de la demande	87
2.2.1.2.4. Le mode de recrutement	87
2.2.1.2.5. Le changement de contrat de travail	88
2.2.1.3. La gestion des carrières et La naissance de la relation de travail	88
2.2.1.3.1. La période d'essai	88
2.2.1.3.2. La confirmation	88
2.2.1.3.3. La décision de permanisation	88
2.2.1.3.4. La prise de service	88
2.2.1.4. Le déroulement de la carrière	88
2.2.1.4.1. L'appréciation de la carrière	89
2.2.1.4.2. La formation	89
2.2.1.4.3. Affectation	89
2.2.1.5. Les promotions	89

2.2.1.5.1. Les promotions verticales	89
2.2.1.5.2. Les promotions verticales	89
2.2.1.6. La suspension et la cessation de la relation de travail	89
2.2.2. Etude de cas d'un retraité	90
2.2.2.1. Etablissement d'un contrat d'engagement et procès- verbale d'installation et confirmation.....	90
2.2.2.1.1. Etablissement d'un contrat d'engagement	90
2.2.2.1.2. Procès verbale d'installation	90
2.2.2.1.3. La confirmation	90
2.2.2.2. Promotion.....	90
2.2.2.2.1. Promotion horizontale (avancement)	90
2.2.2.2.2. Promotion verticale	91
2.2.2.2.2.1. Promotion au poste technicien.....	91
2.2.2.2.2.2. Promotion au poste opérateur psychotechnicien	91
2.2.2.2.2.3. Promotion au poste fonction gestionnaire NV3	91
2.2.2.2.2.4. Promotion au poste de chef de service administration.....	91
2.2.2.2.2.5. Promotion au poste de cadre d'étude Niv 01	91
2.2.2.2.2.6. Promotion au poste de chef de service RH	91
2.2.2.3. Formation de monsieur TA	91
2.2.2.4. Cessation de la relation de travail.....	92
Conclusion	93
Conclusion générale	94

Bibliographie.

Annexes.

Résumé

La GRH comme un domaine de connaissance qui ne cesse de gagner en importance dans l'environnement des entreprises. Aussi la GRH est devenu une facture déterminant dans la réussite ou l'échelle de l'entreprise.

L'intégration de la GRH dans la stratégie de l'entreprise est, à la fois, nécessaire et important pour chaque entreprise. A cet effet, elle tient au bon recrutement et aux choix des employés, elle veille à bien développer les qualifications et les compétences, et surtout à faire évaluer leurs carrières respectives.

La gestion des carrières est l'un des outils fondamentaux de la GRH, elle relève des employés et de l'organisation, l'employés réfléchit aux parcours d'évolution qui l'intéressent et construit sa propre carrière. Les organisation misent sur les pratiques de carrière pour garder leur employés et maintenir leur motivation au travail ; fidéliser, motiver, développer et faire ressortir le meilleurs en termes de potentiel de ses employés, ainsi une bonne gestion des carrière permet mieux le guider, et mieux gérer leur parcours professionnel et donc leurs employabilité.

En effet, la motivation des salariés comme levier de performance pour NAFTAL, et que l'employabilité occupe une place grandissante dans l'explication de déséquilibre de marché du travail, elle est devenue centrale en GRH malgré sa complexité et la difficulté d'opérationnalisation, apparait comme un pratique utile, surtout avec la perte de pertinence de la notion de carrière organisationnelle, la multiplication des discontinuités professionnelles réelles et relative et le changement de mentalités de centre travailleurs.

Le développement de l'employabilité se réalise dans l'interaction entre les caractéristiques de l'employé, les politiques de GRH et la gestion du marché du travail, que ce soit interne ou externe. [Pour se faire, l'entreprise est donc confrontée à un système complexe intégrant de nombreux niveaux d'analyse (individuelle, organisationnelle et collective)], et ce, en tentant d'identification les variables d'évaluation et de développement de l'employabilité.

Les mots clés :

La gestion des ressources humains, la gestion des carrières, la motivation, l'employabilité

Summary

HRM as an area of knowledge that continues to gain importance in the business environment. As so HRM has become a determining factor in the success or the scale of the company.

Integrating HRM into business strategy is both necessary and important for every business. To this end, it is committed to good recruitment and the choice of employees, it takes care to develop qualifications and skills, and above all to have their respective careers evaluated.

Career management is one of the fundamental tools of HRM, it concerns employees and the organization, employees reflect on the development paths that interest them and build their own careers. Organizations rely on best practices. To keep their employees and maintain their motivation at work; retain, motivate, develop and bring out the best in terms of potential of its employees, thus good career management allows better guidance and better manage their professional career and therefore their employability.

Indeed, the motivation of employees as a performance lever for NAFTA, and that employability occupies a growing place in the explanation of labor market imbalance, it has become central in HRM despite its complexity and the difficulty of operationalization, appears as a useful practice, especially with the loss of relevance of the notion of organizational career, the multiplication of real and relative professional discontinuities and the change in mentality of center workers.

The development of employability takes place in the interaction between the characteristics of the employee, the policies of HRM and the management of the labor market, whether internal or external. [To do so, the company is therefore confronted with a complex system integrating many levels of analysis (individual, organizational and collective)], and this, by trying to identify the variables of evaluation and development of the employability.

Keywords:

Human resources management, career management, motivation, employability