



UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

THEME

**La gestion des carrière du personnel
au sein dans une administration
Public**

Présenté par :

M^{elle} BOUHINOUNI Sandra

M^{elle} CHEMAM Thininan

Dirigé par :

Mr . OTMANI Habib

Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} SI MANSOUR Farida, MCB, à UMMTO

Examinatrice : M^{me} KAHRI RACHIDA, MCA, à UMMTO

Rapporteur : M^r OTMANI HABIB, MCB, à UMMTO

Année universitaire 2021/2022

Remerciements

*Je remercie **Allah**, le tout puissant, le miséricordieux, de nous avoir appris ce que nous ignorions, de nous avoir donné la santé et tout dont nous nécessitions pour l'accomplissement de cette thèse..*

*Tout d'abord, se travail ne serait aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide de **monsieur OTMANI Habib**, qui on remercie plus particulièrement pour la qualité de son encadrement exceptionnelle, pour sa patience, sa rigueur, sa disponibilité, son sens de l'écoute et d'échange durant la préparation de ce mémoire.*

*Mes remerciement s'adresse aussi aux **membres des jurys** qui nous font l'honneur en acceptons d'évaluer et faire soutenir notre travail.*

*Mes remerciements s'adressent également aux enseignants du département de science de gestion et de science économique et commerciale de **l'UMMTO** qui ont participé à notre formation durant tout notre cycle universitaire ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, ils trouvent ici l'expression de mes plus profonds remerciements.*

Dédicaces

À ma très chère mère

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

À mon très cher père

Tu as toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

*À ma **grand-mère paternelle** qui n'a jamais cessé de formuler des prières à mon égard de m'encourager et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*À ma **famille**, mes **amis**, mes **proches** et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.*

*À mes très chères sœur **Imane** et **Nawal**, sources de joie et bonheur, et mes frères **Malik** et **Mohamed***

*À ma binôme « **THINHINAN** », avec qui j'ai accompli ce précieux travail.*

*À mon promoteur monsieur **OTMANI Habib**.*

*À ma formatrice madame **TADRIST Thinhinan**.*

Melle BOUHINOUNI

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ma mère :

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi.

Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices.

Mon père :

Puisse ce modeste travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.

*A mes très cheres sœurs **MANEL ET ALICIA** et mon chers frère **YANI***

Puisse Dieu vous donne santé, bonheur, et surtout réussite.

A mes deux amis et pilier qui m'ont vraiment aidé et encouragé

SARAH et SAADI

me « THINHINAN », avec qui j'ai accompli ce précieux travail.

*À m À ma binôme « **SANDRA** », avec qui j'ai accompli ce précieux travail.*

*À mon promoteur monsieur **OTMANI HABIB.***

*À ma formatrice madame **TADRIST THINHINAN**, nsieur OTMANI Habib.*

Et en fin ceux qui sont présents dans mon cœur.

*À ma formatrice madame TADRIST Thinhinan. **Melle CHEMAM***



Sommaire

Première partie : étude théorique	9
Introduction générale	10
CHAPITRE I: Aperçu sur la GRH et la gestion des carrières	14
Introduction	15
Section 1 : Généralité sur la GRH	16
Section 2 : Cadre conceptuel de la gestion des carrières	23
Section03 : Lien entre la GRH et la gestion des carrières	41
Conclusion	43
CHAPITRE II :Les pratiques de la gestion de carrières	44
Introduction	45
Section 1 : Les phases préalable de la gestion des carrières	46
Section 2 : Développement de la carrière	60
Section 3 : Suspension et cessation de la carrière	79
Conclusion	85
Deuxième partie : étude du cas de la CNEP/Banque	86
CHAPITRE I : Présentation de l'organisme d'accueil	87
Section 1 : Aperçu sur la CNEP/Banque	88
Section 2: Organisation administrative de la CNEP/Banque et du réseau de T.O.....	92
Section3 : Délimitation du champ d'étude de la DPMG	95
Conclusion	99
CHAPITRE II : Déroulement et Interruption de la carrière et étude de cas	100
Section1 : Déroulement de la carrière	101
Section 2 : Interruption de la carrière	107
Section 3 : l'étude de cas : la gestion de carrière de trois agents de la CNEP/Banque	109
Conclusion	113
Conclusion générale	114

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance
CHSHT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
CTDI	Contrat de travail à durée indéterminée
DRH	Directeur de ressource humaine
DG	Direction général
FRH	Fonction ressource humaine
GRH	Gestion des ressources humaines
GP	Gestion du personnel
NTIC	Nouvelle technologie d'information et de communication
RH	Ressource humaine
NTIC	Nouvelle technologie d'information et de communication

Liste des figures

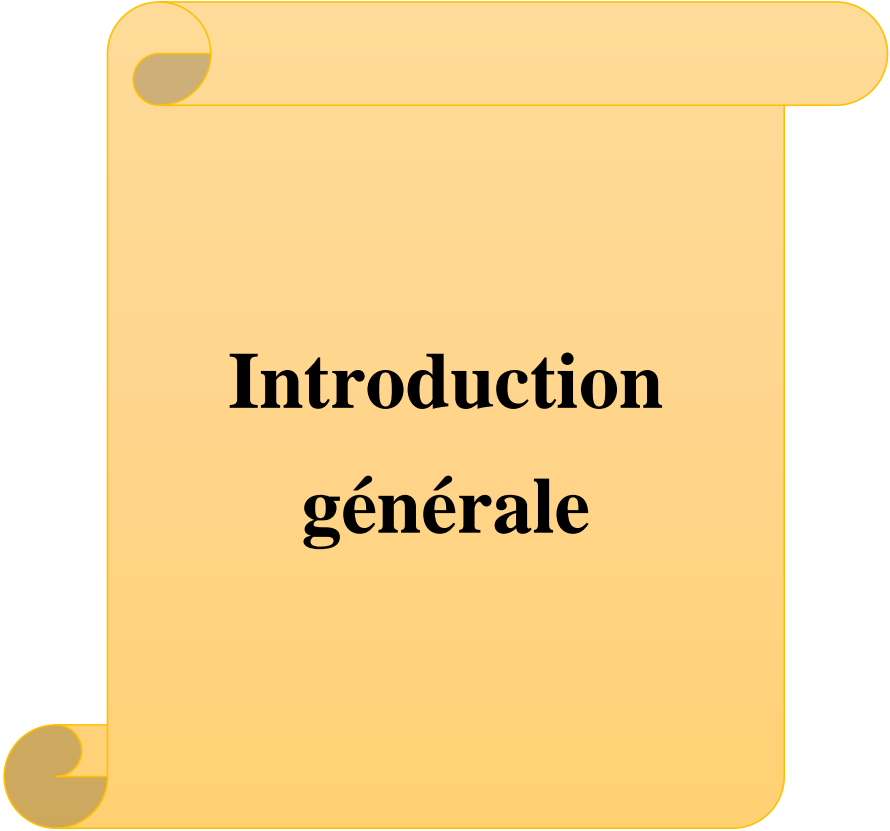
N° des figures	Titres des figures	Page des figures
01	Les missions de la fonction RH	
02	Carrière externe et carrière interne	
03	Le pilotage de la carrière	
04	La gestion des carrières au cœur de la GRH	
05	Les étapes de processus de recrutement	
06	Les acteurs de la gestion des carrières	
07	La pyramide de MASLOW	
08	Présentation de la mobilité verticale et horizontale	
09	Les étapes de la GPEC	
10	Axe de temps de l'évolution de la CNEP	
11	Organigramme actuel de la direction du réseau	
12	Organigramme du département personnel et moyen généraux	

Liste des tableaux

N° de tableaux	Titre des tableaux	Page
01	Définitions de la carrière selon différentes disciplines	
02	Définitions de la carrière selon différentes disciplines	
03	Carrière externe et carrière interne	
04	Carrière nomade et carrière traditionnelle	
05	L'importance de la gestion des carrières	
06	Les avantages de la gestion des carrières	
07	L'importance de la gestion des carrières	
08	Exemple de profil du poste du candidat	



**Première partie :
étude théorique**



**Introduction
générale**

Introduction générale

Longtemps négligée, considérée comme simple intrant dans les entreprises la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme.

Depuis environ 30 ans elle est devenue un pilier pour l'organisation et son évolution a suivi les nombreux changements de l'environnement technologique, économique et social.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer les individus comme des ressources qu'il faut développer et non comme un coût qu'il faut minimiser.

Cependant les salariés sont des ressources nécessaires à la performance organisationnelle, ont aussi manifesté depuis longtemps un intérêt particulier destiné à étudier le comportement de l'homme au travail.

Aujourd'hui les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations. Dans ce sens les organisations se doivent de prendre en compte les aspirations de ces travailleurs dans la réalisation de leurs objectifs.

C'est là que la gestion des carrières intervient comme conciliateur entre les attentes des travailleurs et les objectifs des entreprises.

Plus qu'une simple stratégie, la gestion des carrières suit une véritable politique RH. Elle s'accompagne d'enjeux et d'objectifs qui peuvent participer au développement de l'entreprise et on peut dire que c'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.

La gestion des carrières peut être définie comme une stratégie RH qui permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours de carrière pour les salariés dont l'objectif principal est de fidéliser les talents afin qu'ils puissent s'épanouir et perdurer dans l'entreprise qui les emploie pour cela, nous avons choisi de réaliser notre travail au niveau de l'institution financière caisse nationale d'épargne et de prévoyance CNEP/Banque pour bien comprendre sa politique de la gestion des carrières.

Introduction générale

Choix et intérêt de thème

De par son importance dans la gestion des ressources humaines et notre désir de connaître et acquérir des connaissances plus profondément dans le domaine de la GRH , le thème de la gestion de carrière fait l'objet de notre préoccupation que ce soit au niveau conceptuel qu'empirique.

Et dans ans le but comprendre le processus de fonctionnement du service ressource humaine ainsi que le processus déployé par la CNEP/Banque pour la gestion des carrières, aussi l'avidité de connaître l'importance accordée aux pratiques de développement du personnel (recrutement, formation, promotion et la retraite) par la CNEP/Banque et surtout avoir une expérience après l'expertise qui nous aidera à l'avenir .

Les objectifs de la recherche :

Les objectifs qui nous ont aiguillonner à se prononcé sur le motif de « la gestion des carrières au sien d'une entreprise » comme thème de recherche comme suit :

- L'affirmation de l'existence de la gestion des carrières au sien de l'entreprise.
- La mise en pratique de la gestion des carrières au sein de CNEP/Banque.
- l'importance donnée par l'entreprise au suivi des carrières de ses salariés.

Problématique

La question principale que nous posons en abordant la thématique retenue dans ce travail de recherche est la suivante : « **Quelles sont les étapes à suivre pour la gestion des carrières au sien d'une entreprise et comment elle est assurée ?** »

Aussi, nous accompagnons cette interrogation par les questions secondaires ci-après :

- En quoi consiste la gestion des carrières ? Quelle est sa relation avec les autres pratiques de la GRH ?
- Quels sont les évolutions qu'a connues la gestion des carrières ?
- Comment les entreprises peuvent-elles gérer la carrière ?
- Quels sont les perspectives de carrière estimée dans un avenir possible ?

Afin de trouver des réponses à ces questions, nous émettons les **hypothèses suivantes** :

H1 : La gestion des carrières serait un levier de fidélisation des hommes au travail dans le cas où elle permet de faciliter leur employabilité et de leur offrir des perspectives d'évolution et de progression dans l'entreprise en fonction de leurs aspirations.

Introduction générale

H2 : La CNEP/Banque assure une gestion des carrières à son personnel ;
Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi comme terrain d'investigation la CNEP/Banque car c'est une institution de grande envergure en Algérie, et qui gère un effectif important dans ses institutions.

Pour mieux cerner cette question, nous avons opté pour une méthodologie subdivisée en deux parties:

Une méthode théorique basée sur :

- L'exploitation d'ouvrage qui traite la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières ;
- Et travaux universitaires, tels que les thèses et mémoires qui traitent les questions liées à notre sujet ;
- Exploitation d'articles, et des statistiques publiées par différentes directions ;
- Et enfin, l'exploitation des sites d'internet.

Elle comprend deux parties :

- La première deux (02) chapitres

Premier chapitre, est relatif aux généralités de la GRH et concepts généraux sur la carrière et la gestion de la carrière.

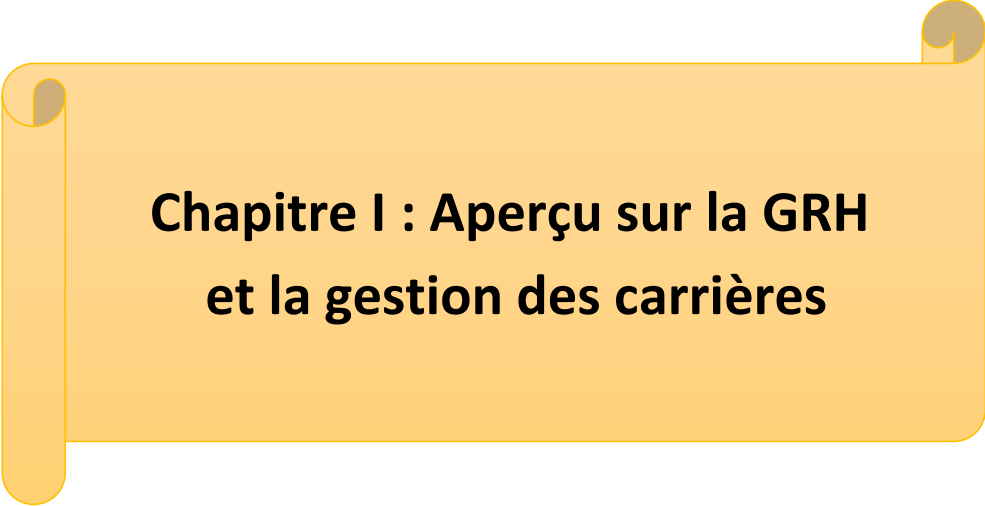
Le deuxième chapitre, est relatif aux pratiques de la gestion des carrière .

La deuxième partie Une méthode analytique fondée sur des informations puisées sur le terrain.

- Elle englobe trois (03) chapitres :

Premier chapitre présentation de l'organisme d'accueil

Deuxième chapitre, traite le déroulement et l'interruption de la carrière et **l'étude du cas** " la carrière professionnelle de deux (02) agents de la CNEP/Banque"



**Chapitre I : Aperçu sur la GRH
et la gestion des carrières**

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH), anciennement connue sous le nom de gestion du personnel, désigne la pratique déployée pour gérer, mobiliser et développer le capital humain impliqué dans les activités d'une entreprise.

La mission principale des ressources humaines est de recruter, de développer et de rendre les meilleurs talents fidèles à l'entreprise de façon durable.

Elles doivent également aligner la main-d'œuvre avec l'entreprise et être un levier de croissance pour l'entreprise ainsi que les professionnels des ressources humaines ont pour responsabilité de traiter les activités liées à la formation, à la rémunération, aux avantages du personnel ainsi qu'aux relations entre les employés et entre les salariés et leurs employeurs.

Et pour fluidifier l'adéquation emploi/ressources humaines en sein de l'entreprise la GRH fait appel à la gestion de carrière Elle consiste avant tout à suivre les salariés dans ses aspirations professionnelles (besoin de mobilité, formation, reconversion professionnelle...) au moyen de différents outils de management (entretien individuel, entretien annuel, bilan de compétence...).

Ce premier chapitre est subdivisé en trois sections:

Dans la première section nous étalerons la définition de la GRH ainsi que son évolution, ses objectifs, ses activités et missions et en fin son importance. Dans la section deux nous évoquerons les notions de la gestion des carrières son historique, ses acteurs, sa position au sein de la GRH, ses objectifs et au final son importance.

Et en dernier nous allons aborder le lien entre la GRH et la gestion de carrière.

Section 01 : Généralités sur la GRH

La gestion des Ressources humaines (GRH) est aujourd'hui d'une large et longue ampleur dans toutes les entreprises car elle pilote le parcours des salariés, elle mobilise les compétences et la redistribution du personnels en poursuivant un objectif de performance sociale et économique à court, moyen et long termes.

1.1 concepts de base

❖ Gestion:

« il s'agit d'un ensemble des pratiques destiné à assurer, l'activité ordinaire de l'organisation d'un ensemble des domine et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuses de l'ensemble des actions collectives organisées, chargées de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace, efficience dans le respect de contraintes diverses (juridique, humain, politique, sociale, imposée par l'environnement) »¹

Pour faire simple la gestion est un processus, une séquence de quatre fonctions à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle visant à fixer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

❖ Ressources humaines :

« Désigne l'ensemble des collaborateurs d'une organisation. D'utilisation plus récente et plus fréquente que les synonymes capital humain, main d'œuvre ou personnel, le terme ressources humaines est parfois récusé par certains qui estiment que les humains « ont des ressources » mais ne « sont » pas des ressources. Le terme « talents » lui est alors préféré, mémé s'il est encore davantage usité aujourd'hui pour désigner la mains-d'œuvre qualifiée ou les hauts potentiels. L'expression « les ressources humaines » est également utilisée pour désigner les salariés travaillant au sein du département ressources humaines ou même le département lui-même.»² Autrement dit Un groupe de de personne d'âge de sexe et d'activités professionnelle différentes exercent une activité dans une entreprise en contrepartie d'une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

❖ Définition de gestion du personnel :

La gestion du personnel (GP) regroupe toutes les fonctions administratives nécessaires à une bonne gestion des ressources humaines, il s'agit des opérations de segment pour la fonction RH, qui couvre les affaires administratives, juridiques et contraignantes.

1.1.1 GRH :

« La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se définit

¹ [BOIS LAANDELLE, Dictionnaire de gestion. ED, Économise, Paris, 1991, P102]

² [OLIV IER HERRBACH KARIM MIGNONAC NATHALIE RICHEBÉ, Les ressource humaine de A a Z , Dunod , Paris , 2009, p182]

comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »³

Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

1.1.2 la fonction ressource humaine

selon J-P. CITEAU « la fonction ressource humaine participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant : de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines. De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.»⁴

La fonction ressources humaines fait partie de l'administration générale et sa tâche est de penser, planifier, grouper, coordonner, intégrer, contrôler les activités du supérieur à chaque niveau, lorsqu'il veut acquérir un employé compétent, le garder, l'utiliser et le développer pour atteindre efficacement les objectifs de son entreprise et de ses collaborateurs.

1.2 Évolution de la gestion des ressources humaines⁵

L'évolution des cadres dans la fonction personnel peut se résumer de la manière suivante :

De 1870 à 1918 (les délégués du personnel sont apparus en 1917) il n'existe que quelques services spécialisés dans la fonction personnel. Il s'agit essentiellement des centres d'apprentissage et des centres d'embauche et les activités sociales ne sont traitées que localement. La direction assure elle-même le versement des salaires au personnel et il n'existe pas, à proprement parler, de services de ressources humaines.

De 1945 à 1960 la complexité de la réglementation impose la naissance de ce que l'on appelait à l'époque la fonction personnel. À la tête de la fonction personnel, on trouvait un chef du personnel dont la mission se limitait essentiellement à la gestion des rémunérations du personnel -- salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc.... Le chef du personnel était généralement un juriste choisi en raison de ses compétences en droit social. La direction générale ne conserve que la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau.

De 1960 à 1975, la fonction personnel s'étend progressivement à la gestion des relations sociales. On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale. On commence peu à peu à parler de ressources humaines.

³ [Shimon(L) et autre, « La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles » ,3éme édition, Pearson Education, Montréal, 1999, p25)

⁴ J-P. CITEAU (Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p.32)

⁵ <http://cursusdeescommmarketingmuc.over-blog.com/article-26655658.html> consulter le 08/11/2022

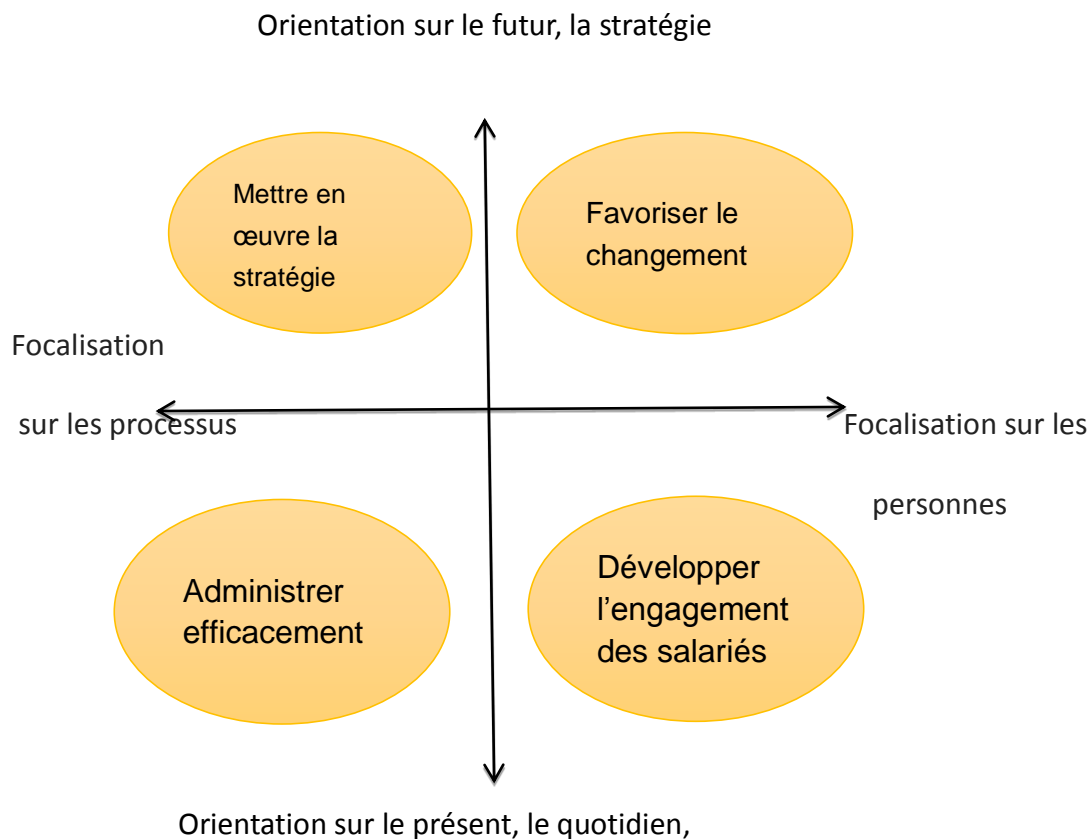
De 1975 à 1985, c'est la période des gestionnaires. Alors que les cadres de la fonction personnel étaient à 18 % des militaires en 1972, ceux ci ne sont plus que 5 % en 1985. Les juristes étaient 48 % en 1972 -- ils ne sont plus que 9 % en 1985. Par contre, les gestionnaires qui n'étaient que 34 % en 1972 passent à 45 % en 1985. 41 % des cadres de la fonction personnel sont, en 1985, issus d'une autre fonction de l'entreprise. La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource qu'il s'agit d'optimiser et non plus, comme autrefois, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser.

1.3 Missions et activités de la FRH:

1.3.1 missions de la FRH:

L'enjeu de la gestion des ressources humaines aujourd'hui tourne autour d'une question , " Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de L'entreprise ? " Et d'après David Ulrich la performance globale repose sur la performance des quatre domaines qui a appelé les missions de la gestion des ressources humaines. Qui peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Figure N°1 : Les missions (d'après Ulrich)⁶



Source : Jean-Marie Peretti , Ressources humaines ,14^e édition , & Magnard-Vuibert – Août 2013

⁶ Jean-Marie Peretti , Ressources humaines ,14e édition , & Magnard-Vuibert – Août 2013
5 allée de la 2e DB – 75015 Paris, p 34

❖ Administrer efficacement

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction.

La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels et Elle doit avoir une productivité exemplaire.

Pour cela elle est passé d'une direction centralisé et lourde a une administration décentralisé proche du terrain. Elle a réduit les effectifs de la fonction et elle s'est plutôt concentré sur le développement de leur niveau de compétence et d'expertise . La micro-informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines), Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus et le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée . Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

❖ Développer l'engagement des salariés:⁷

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable.

L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

❖ Favoriser le changement :

La GRH consacre une part de ses activités à encourager de nouveaux comportements plus efficaces pour mettre en œuvre une culture de changement et de transformation. Elle soutient les lignes hiérarchiques, car la réussite du changement dépend de la prise en compte en amont de la dimension RH.

❖ Mettre en œuvre la stratégie:

En tant que partenaire stratégique, la GRH doit aligné ses objectifs avec ceux de l'entreprise et l'aider à atteindre ses objectifs et s'assurer que la stratégie RH soutient la stratégie de l'entreprise.

«Elle doit dissuader l'entreprise à faire des choix « court-termite », destructeurs de valeurs sur le moyen et long terme. Ici, le DRH apparaît comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale.»

⁷ Jean-Marie Peretti , Ressources humaines ,14e édition , & Magnard-Vuibert – Août 2013
5 allée de la 2e DB – 75015 Paris, p 35

1.3.2 activités de la FRH⁸

❖ L'administration du personnel et le SIRH

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

- enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs.
- tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur .
- application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise .
- relations avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs .
- développement des outils informatiques de la fonction .
- administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie .
- calcul des charges sociales : Sécurité sociale, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurances spécifiques à certaines catégories de personnel .
- calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

❖ La gestion des ressources humaines et des coûts

L'expression « gestion des ressources humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise.

Les composantes sont en particulier :

- la gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, programme de recrutement, embauches, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes .
- la gestion des rémunérations à partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation, gestion des avantages sociaux.

❖ La formation et le management des compétences

Les principales tâches sont :

- la détection des besoins .
- l'élaboration du plan de formation.
- la mise en œuvre des actions de formation.
- l'évaluation des résultats.

Ce domaine a connu un développement important dans les années 1970 avec, en particulier, l'influence des nouveaux textes sur la formation. Il est aujourd'hui devenu à nouveau une variable clé de la GRH. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises.

La création du DIF (droit individuel à la formation), en 2004, et la loi de novembre

⁸ PERETTI Jean- Marie, « la gestion des ressources humaines », 14^{ème} édition, Vuibert, 2013,p45/46/47.

2009 sur la formation tout au long de la vie imposent une redéfinition complète des dispositifs de formation dans les entreprises et un effort de communication.

❖ **Le développement humain et social**

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- reconfiguration de l'organisation du travail et accompagnement du changement .
- définition des postes et gestion des compétences.
- adaptation aux nouvelles technologies .
- développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;
- nouveau contrat social et reconstruction du lien social .
- méthodes participatives et développement de la créativité .
- développement d'outils de participation financière (intéressement, participation plan d'épargne, actionnariat).

Il traduit l'aspect novateur de la fonction. Progressivement la DRH devient la direction du développement humain et social.

❖ **L'information et la communication**

Parmi les tâches du DRH, on peut souligner :

- la définition des publics et la conception des messages .
- la gestion des moyens.

Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix, et des procédures d'information. Il a également un rôle important au niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et GRH communication. L'encadrement doit donc être sensibilisé, conseillé, formé. Le responsable des ressources humaines assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commerciale, humaine... Les moyens utilisés sont nombreux et, avec les NTIC, offrent des possibilités accrues de personnalisation et d'interactivité.

❖ **L'amélioration des conditions de travail et le bien-être**

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé dès les années 1970. Le degré de prise de conscience du problème est variable selon les entreprises. Les hommes des RH se veulent, à juste titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration des conditions de travail. Leur mission implique qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise.

En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable RH a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du CHSCT.

Les principaux thèmes sont :

- l'hygiène et la sécurité .
- les conditions de travail et la qualité de vie au travail .
- l'aménagement des temps de travail .
- la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs) .
- la santé et le bien-être au travail.

On voit apparaître dans les organigrammes la mission BEST (bien-être et santé au travail).

❖ **Les relations sociales et le dialogue social**

Cinq questions permettent de cerner le rôle du DRH :

- Qui préside habituellement les réunions avec les délégués du personnel (le chef d'établissement, le titulaire de la fonction) ?
- Qui préside habituellement le comité d'entreprise/établissement ?
- Qui préside habituellement les réunions avec les syndicats ?
- Qui mène la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail ?
- Qui mène les autres négociations (intéressement, participation, plan d'épargne, protection sociale...) ?

Le développement de la réglementation sociale et l'importance du système de représentation des salariés dans l'entreprise font de cet aspect de la fonction un domaine particulièrement important.

❖ **Conseil à la hiérarchie dans la gestion des hommes**

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

- les procédures et méthodes de gestion des ressources humaines .
- le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation...) .
- la solution des conflits individuels .
- la solution des conflits collectifs.

Il faut également déterminer, lorsqu'un problème excède le cadre de la gestion courante, le recours effectif à la DRH par les responsables opérationnels.

I. Les relations externes et les parties prenantes

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

- l'inspection du travail .
- la Sécurité sociale .
- le conseil des prud'hommes et les avocats .
- la chambre/union patronale-syndicat patronal (comme représentant permanent de l'établissement ou en participant à certains travaux) ;
- l'enseignement (enseignement général et technique, CFA...) ;
- les organismes spécialisés ;
- les organisations locales ;
- la presse sociale ;
- les agences de notation sociale. Avec l'élargissement de la fonction RH au développement durable.

Section 2 : Cadre conceptuel de la gestion des carrières

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution, aussi bien interne qu'externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés, de leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut également prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise.

2.1. Définition et l'évolution historique de la carrière professionnelle :**2.1.1. Définition de la carrière :**

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »⁹.

« Une carrière est une succession d'emplois qu'occupe un individu dans le passé, le présent et l'avenir »¹⁰.

« On peut définir le mot carrière dans le sens stricte comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle, et pour lesquelles il reçoit une contribution »¹¹.

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

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

➤ **Du côté de l'organisation :** il s'agit de la carrière externe. Les critères du succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec.

Les sciences humaines et sociales proposent chacune leur définition en fonction de leur champ d'investigations. Nous re prenons les principales dans le *tableau* à la suite d'auteurs français et anglo-saxons »¹²

⁹ SHIMON .L ET AUTRES, « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – « 3 Éme Edition »- Pearson Education- Montréal 1999,Page 137.

¹⁰ Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, 2^eédition, Vuibert, Paris,1998,page 116.

¹¹ M.DERLHI-COUQÉR et L.VANEERCKHOUT,« L'orientation professionnelle », in développement, dossier n°13, déc.1997-jan.1998, page 100.

La carrière elle représente la suite la suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle. C'est la totalité ou la séquence des rôles et des expériences de travail rémunéré ou non, d'une personne au cours de sa vie depuis l'école jusqu'à la retraite »¹³

Tableau N°1 : Définitions de la carrière selon différentes disciplines

Disciplines	Définitions
Sciences économiques	Réponses aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponses aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

Source : Cardin Jean-Luc « gérer les carrières », édition EMS, paris, 2000, P.25

« La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise »¹⁴

La carrière peut être définie comme la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne. Elle généralement perçue positivement ¹⁵

La distinction entre la carrière interne et carrière externe permet de comprendre la dualité de la notion de carrière et la complexité de la gestion des

¹² CERDIN Jean –Luc « Gérer les carrières »édition EMS, Paris, 2000, P.25

¹³ SHIMON L, et autres, « la gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P.25.

¹⁴ GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit P.51

¹⁵ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.328

carrières qui doit combiner à la fois les aspects individuels et les aspects organisationnels.¹⁶

Tableau N°2 : carrière externe et carrière interne

Carrière externe	Carrière interne
<p>-La carrière externe renvoie à l'organisation, à une vision objective de la carrière et est associée à la notion de succès dans la société.</p> <p>- sous cet angle, la carrière d'un individu est analysée par rapport à des filières promotionnelles et indépendamment de ses expériences propres.</p>	<p>-La carrière interne renvoie à l'individu et à une vision subjective de la carrière.</p> <p>-Sous cet angle, l'individu apparaît comme acteur de sa carrière et celle-ci de ses aspirations personnels</p>

Source : GUILLOT- Soulez Chloé Op Cita, p.52

2.1.2. Évolution historique de la carrière professionnelle :

❖ Période avant 1960 :

Durant longtemps, le thème carrière a signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un . Les termes « plan de carrière» , « gestion de carrière », « Développement de la gestion des carrières » n'étaient pas encore connus.

Durant tout ce temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire où dans un apprentissage dans le marché de l'emploi .

Jusqu'à la décennie 1960, la **GRH** a joué un rôle limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation .

Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions au développement des potentiels de salariés à leur service.

❖ Décennie 1960 à 1980 :

Le concept de carrière a émergé durant les années(60), durant cette année les employeurs ont été invités à planifier leurs ressources humaines, car la demande du personnel pour des postes hiérarchiques élevés avait augmentés.¹⁷

Le concept de carrière a émergé aussi de fait de la situation économique favorable durant les années(60), il a pris à ce moment toute sa signification dans une perspective stratégique, le lien existant entre le salarié et l'organisation devient

¹⁶ GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit, P.51

¹⁷ SEKIUO Lakdar et autres, « gestion des ressources humaines », ahuntsic, canada, 1993, p 107

une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps, à cette époque les plans de carrière se développent.

❖ La période 1980 à 1990 :

le contexte des années quatre-vingt (80) et quatre-vingt-dix (90) les mutations technologiques et économiques mettaient mal le mythe promotionnel et les plans de carrière construits dans un environnement stable et en période croissante.

Les transformations des métiers, des emplois et des incertitudes pesant sur la pérennité des institutions administratives tout au moins des emplois qu'elles offrent, conduisent d'une part les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leurs carrières, et d'autre part, les institutions administratives à prendre en compte le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de ses salariés.

La période 1990 à nos jours : ¹⁸

Le développement de la technologie depuis le début des années quatre-vingt-dix (90) et la mondialisation des marchés ont entraînés de profonds changements dans les milieux de travail.

Actuellement l'employeur s'intéresse davantage aux carrières des salariés surtout avec la grande mobilité de ces derniers qui s'effectuent d'une organisation à une autre et à la diversité des cheminements professionnels possibles, de nos jours, les carrières sont plus variées dans leurs formes comparativement à autre fois où il était principalement question des carrières linéaires.

Les salariés se trouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus actifs dans leur progression de carrière.

Tableau N°3 : Définitions de la carrière selon différentes disciplines

Disciplines	Définitions
Sciences économiques	Réponses aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponses aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

Source : Cardin Jean-Luc « gérer les carrières », édition EMS, paris, 2000, P.25

¹⁸ SEKIJO, Blondin, Fabi, Bayad, Feretti, Ali, Chevalier, « GRH », 2ème édition Boeck, 1993, p 367-368

2.2. Les différents types de la carrière :

On distingue deux types de carrière :

2.2.1. La carrière traditionnelle :

C'est une carrière qui renvoie à la stabilité d'emploi ou le salarié a un statut et une sécurité d'emploi et peut bénéficier d'une promotion. Elle suppose aussi l'intervention d'acteurs surtout ceux de la fonction ressources Humaines pour bien piloter l'évolution de la carrière professionnelle. ¹⁹

2.2.2. La carrière nomade :

Elle est définie comme suite ; «c'est une carrière où l'individu change d'entreprise, lorsque le salaire est plus attrayant, cette carrière permet le transfert du savoir-faire et des compétences de l'individu ». Le tableau suivant nous explique les points de divergences entre les deux types de carrière .

Tableau N°4: Distinction entre une carrière traditionnelle et une carrière nomade.¹⁹

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi loyauté une ou deux entreprises	Employabilité flexibilité plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de réussite	Promotion statut	Compétences transférées
Responsabilité de la gestion des carrières	Entreprise	L'individu lui-même
Formation	Formation classique Évaluation liée à l'âge	Formation permanente Évolution liée à l'apprentissage .

Source : www.annales.orgue/gc06-21001/falc,07.pdf.

¹⁹ www.annales.orgue/gc06-21001/falc07.pdf. Consulté le 11/10/2011

2.3. Les étapes de développement de carrière :

En principe, une carrière construit le temps sur différentes étapes. Ces étapes sont constituées d'une suite d'événements prévisible qu'une personne est appelé à vivre au cours de sa vie nous examinerons brièvement les cinq étapes de carrière :

2.3.1. La première étape : La préparation au marché du travail

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

2.3.2. La deuxième étape : L'entrée sur le marché du travail

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 sont appelé « choc de réalité »²⁰

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

2.3.3. La troisième étape : les mutations

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 revenu.

2.3.4. La quatrième étape : la carrière à mi-chemin

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'euphorie²¹

2.3.5. La 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.

²⁰ CERDIN .J. L, « gérer les carrières », Vade Mecum, édition Ems. Management & société.

²¹ . SHIMON .L ET AUTRES, « La gestion des ressources humaines »-3eme édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – «3 Éme Edition »- Pearson Education- Montréal 1999.

2.4. Critères de réussite de la carrière

Qu'elle soit objective ou subjective, la réussite de carrière est mesurée selon des critères différents. Dans leur récente analyse sur la réussite de carrière, Ng et al. (2005) examinent la promotion et l'augmentation de salaire comme critères objectifs et la satisfaction de carrière comme critère subjectif. Ces mesures sont retenues dans différentes recherches car elles « reflètent non seulement les critères conventionnels de la réussite, mais aussi le sentiment de réussite relatif aux objectifs et attentes de l'individu.

Cette dualité de succès de carrière peut être d'avantages détaillés avec des critères précis pour chacune des dimensions²²

2.4.1. Critères de la réussite de la carrière objective :

La carrière objective comprend des réalisations observables comme la progression de salaire et les promotions obtenues par l'individu dans une ou différentes organisations. Ce sont des critères conventionnels de la réussite de carrière. Plus rarement, peut-être parce que difficile à évaluer, le statut apparaît comme critère de réussite externe

Selon Nicholson et De Waal-Andrews (2005), la réussite objective de carrière peut se mesurer à travers les six critères suivants ²³:

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

2.4.2. Critère de réussite de la carrière subjective :

La réussite de carrière subjective se rapporte à l'évaluation par les individus eux-mêmes de leur réussite de carrière. Cette évaluation de la carrière subjective s'appuie essentiellement sur des critères relatifs aux aspirations des personnes, leurs comparaisons aux autres et des contraintes dans leur environnement comme le fait d'avoir ou non des opportunités d'avancement.

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

²² CERDIN, Jean- Luc « La cogestion des carrières » édition EMS, Paris, 2000, P. 41

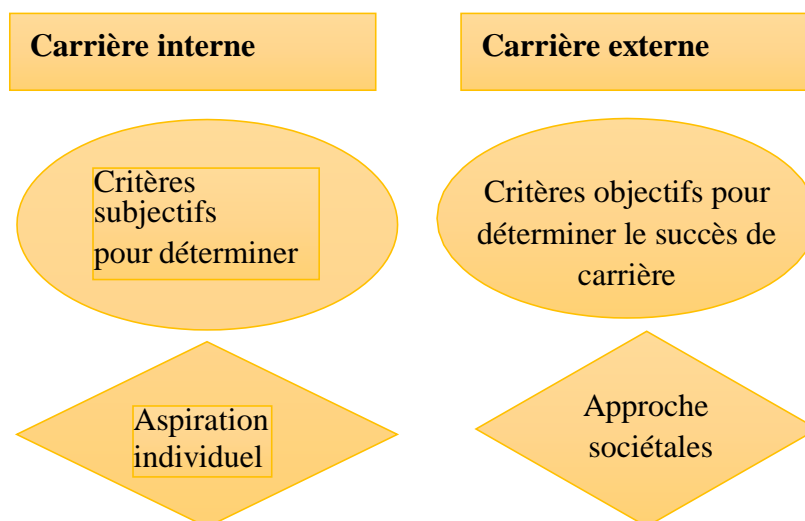
²³ Ibid , P.41, 42

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

- Fierté de réalisation ;
- Satisfaction intrinsèque au travail ;
- Confiance en soie ;
- Implication à son travail ou son organisation ;
- Relations épanouissantes ;
- Satisfactions morales.

Les critères pour mesurer la réussite de carrière sont nombreux et ne font pas l'unanimité. Les déterminants de la réussite de carrière vont aussi varier en fonction des critères retenus pour la mesurer.

Figure N°02 :carrière interne et carrière externe



Source : J-I CERDIN.n, gérer la carrière, p27

2.5. Les ancrs de carrière

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

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

- Ses talents et capacités ;
- Motifs et besoins ;
- Ses attitudes et valeurs

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses

valeurs et de ses motivations. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. La métaphore évoque « la prééminence de la fixité dans une mer de changement ». Les personnes évoquent le fait d'être « tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas. Huit ancres de carrières ont été identifiées par Schein²⁴

➤ **La compétence technique / fonctionnelle**

Les personnes ancrées « compétence technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité, verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.²⁵

➤ **La compétence manager général / gestion**

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

- Compétence analytique : capacité d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;

- compétence émotionnelle : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux.

L'atteinte des sommets ne suit pas automatiquement une ligne verticale continue. La mobilité horizontale peut être une étape incontournable, et sera acceptée comme telle, pour permettre la progression verticale.²⁶

➤ **l'autonomie / indépendance**

Dans cette ancre, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.²⁷

➤ **La sécurité/ stabilité**

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

²⁴ Ibid, p.112

²⁵ CERDIN Jean- Luc, Op Cit P. 112, 113

²⁶ Ibid. P.113

²⁷ Ibid, P. 113

stabilité géographique est également centrale. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail²⁸

➤ **La créativité entrepreneuriale**

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.²⁹

➤ **Le dévouement à une cause**

Certaines personnes choisissent un métier pour qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut être le cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocats, et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/ fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre des fonctions de direction³⁰

➤ **Le défi pur**

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.³¹

➤ **Le style de vie / qualité de la vie**

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

²⁸Ibid. P. 114

²⁹ CERDIN Jean-Luc, Op Cit, 114

³⁰ Ibid., P.114

³¹ Ibid, P.114, 115

l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.³²

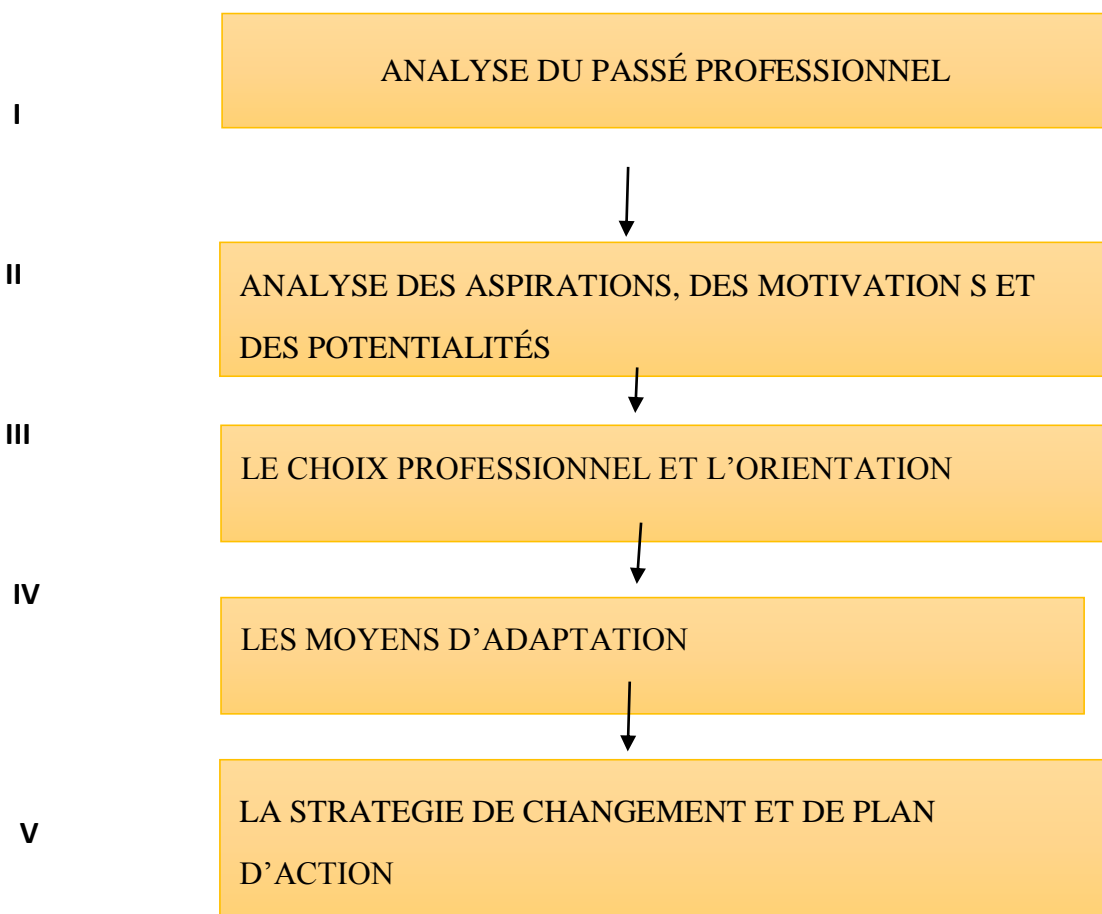
Après avoir présenté les différentes ancrs de carrière nous allons enchaîner avec la présentation des outils de gestion de carrière .

2.6. Le pilotage de la carrière

LAKHDAR Sekiou et LOUISE Blondin ont proposé un certain nombre de démarches pour « une carrière sur mesure », mettant l'accent sur le changement d'emploi .En France, le pilotage de sa carrière privilégie, dès la mi- carrière l'évolution interne³³.

Cinq étapes peuvent être distinguées :

Figure N°3 : le pilotage de la carrière



Source : PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.244

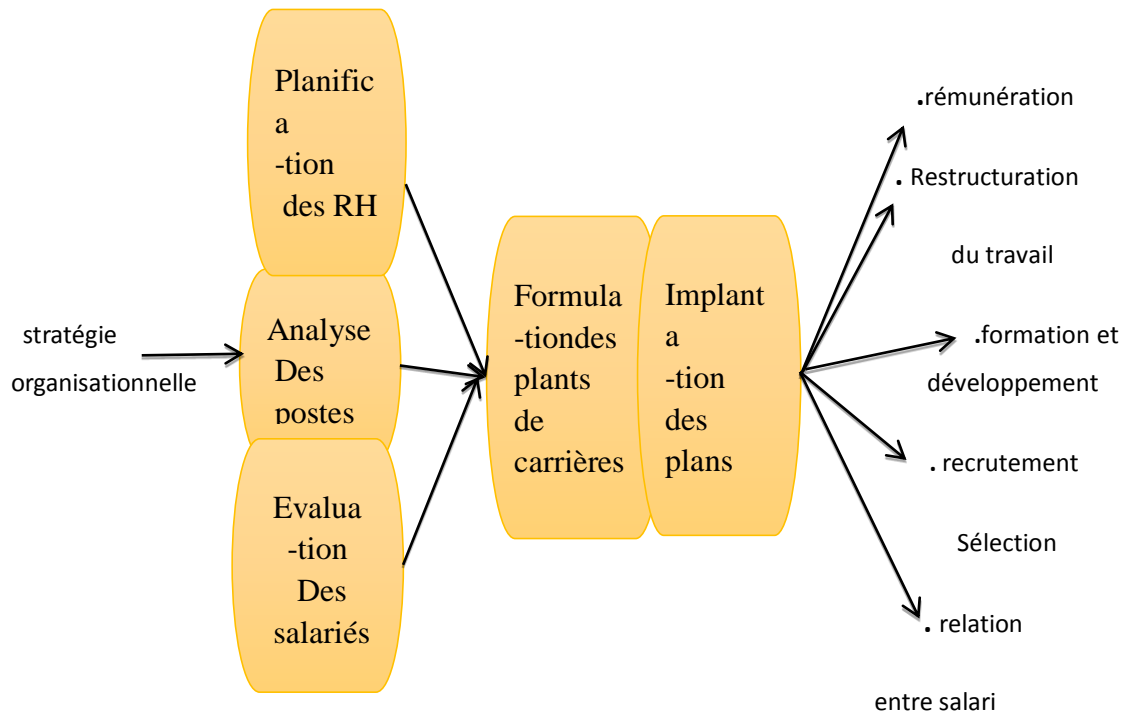
³² Jean-Luc 115

³³PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.243.

2.7. Définition de la gestion des carrières :

La gestion des carrières s'impose au cœur de la gestion des ressources humaines comme le souligne la figure suivante :

Figure N°4 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : CERDIN Jean –Luc, Op Cit, P.23.

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie les trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement »³⁴

« La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »³⁵

Selon Jean Luc CERDIN « la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »³⁶

³⁴ CERDIN, J-L, opcit, p27.

³⁵ CERDIN Jean –Luc, Op Cit, P.27

³⁶ CERDIN, J-L, opcit, p27.

Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité.

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du Capital humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise. En a aussi plusieurs définitions qui ont été attribuées à la gestion des carrières

Dans notre présente étude, nous avons choisir les définitions si dessus :

« La gestion de carrière à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés par les salariés, il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise Et les attentes et potentiels des salariés, la gestion des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise »³⁷

2.8.Les objectifs et les l'importance de la gestion des carrières :

2.8.1.Les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion des carrières selon CERDIN repose sur trois éléments essentiels :

_ Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherche que des compétences souhaitées c'est-à-dire répondre aux besoins immédiats et futurs des RH dans l'organisation.

_Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés, c'est-à-dire intégrer les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels.

_Fidélisez une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé, et une formation adéquate (morale) de travail.

_ Donc, nous constatons que la gestion des carrières consiste pour une large part à rechercher une relation efficiente entre ces besoins et les projets des individus.³⁸

2.8.2.L'importance de la gestion de carrière :³⁹

³⁷ CHLOE GUILLOT « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextenso ,7ème édition, 2014-2015, P56

³⁸MACLOUF. Karim MAZOULI. Valérie NEVEU. « Gestion des ressources humaines » Pearson éducation P124.

Pour qu'une entreprise se développe, il est nécessaire qu'une bonne gestion des carrières entraîne une augmentation de la performance et des savoirs faire de l'entreprise, la gestion des carrières et un compromis permanent entre les besoins de l'entrepris, les potentiels disponibles et les désirs des salariés. Avec l'arrivée des jeunes la scolarité accule, la diversité des employés et la mondialisation des affaires nécessitent :

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

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

Tableau N°5 : Importance de la gestion de carrière.⁴⁰

Pour les individus	Pour l'organisation
- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible. - Pouvoir développer leur compétence. - S'intégrer dans l'entreprise être concédée comme des membres à part entière de celle-ci. - Satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissances (augmentation de leur responsabilité et leur pouvoir de leur influence, etc.) - Se réaliser au travail en présentant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail	- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. - Améliorer sa flexibilité mettre en place une relation de qualité renforcer sa culture. - Mobiliser les employées en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : À d'opté de G. Guérin et T. Wils,

³⁹ ST ONGE Sylvie et autre, « relevé les défis de la gestion des ressources humaines », 2ème édition, Montréal, 2004, P285

⁴⁰ À d'opté de G. Guérin et T. Wils, « la carrière point rencontre des besoins individuels et organisationnels, Revue de la gestion de ressources humaines », nos 5/6, 1993, P13-30

« la carrière point rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de la gestion de ressources humaines.

Cependant malgré ces nouveaux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs confédérations qu' ils ne font pas cependant perdre de vue que les individus ont des aspirations qui différent en fonction de caractéristique individuelle comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abords pas tons nécessairement leur carrière de la même façon, les organisations de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à afficher des cheminements de carrière stable et prévisible.

2.7. Les avantages de la gestion de carrière :

La gestion des carrières mise en place par les praticiens de la GRH engendre plusieurs avantages qui son résumé dans le tableau suivant :

Tableau N°6 : Les avantages de la gestion des carrières

Les avantages de la gestion de carrière	
Pour l'entreprise	Pour les salariés
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des promotions ; - Développement des compétences des salariés ; - Meilleure satisfaction des besoins RH des faits d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise ; - Plus grande motivation et productivité des salariés ; - Réduction du turnover ; - Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière) ; - Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité ; - Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

Source : GUILLOT- soulez Chloé, Op Cit P.52

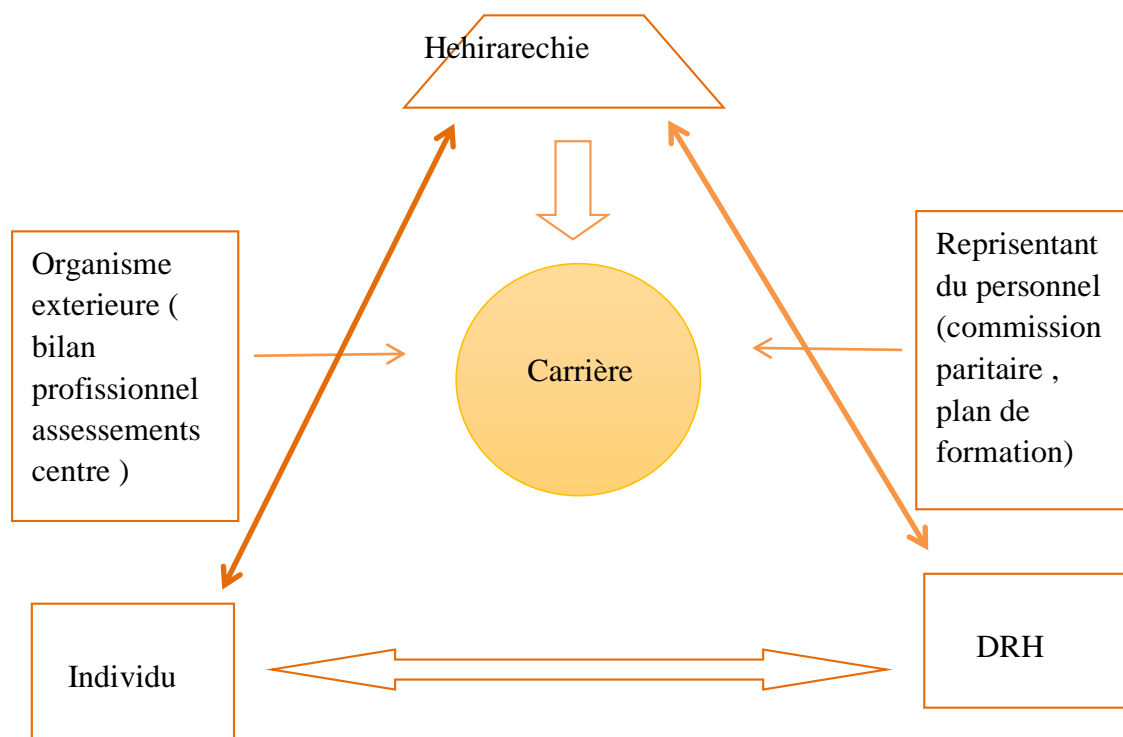
Traditionnellement, la notion de carrière est associée à l'idée d'une progression hiérarchique. Aujourd'hui, les organisations doivent proposer des

parcours plus variés s'appuyant sur différentes formes de mobilité, pas seulement ascendante. Cette évolution se traduit par l'utilisation de plus en plus fréquente de l'expression « gestion des talents » en lieu et place de l'expression « gestion des carrières ». Dans ce contexte, la gestion des carrières ou des talents suppose un investissement aussi bien de la part des salariés que de la part de l'organisation pour réfléchir à la carrière, au développement de l'individu, à l'organisation des remplacements et des promotions, à l'évaluation de la performance.⁴¹

2.8. Les acteurs de la gestion des carrières :

L'idée de gestion de carrière suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation et une éthique du travail, en déduire que la gestion de carrière et une responsabilité partagée entre différents acteurs :

FIGURE °5 : Les acteurs de le gestion de carrière



SOURCE : CAPOY , écrit et al , idem p¹¹⁵

⁴¹ GUILLOT Soulez Chloé, Op Cit, P.25

2.8.1. Les salariés :

L'individu occupe une place très importante dans la mesure où il devient acteur de son propre professionnel, mais également grand de sa propre employabilité. Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information et à l'orientation professionnelle.

2.8.2. La DRH :

Si l'entreprise a une responsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où d'une part elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent l'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salariée entreprise, la DRH doit donc de préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des Compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir un recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles ⁴²

2.8.3. Le responsable hiérarchique :

La gestion de carrière du salarié la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre ou jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est mieux placé pour émettre un jugement et évoluer les capacités, compétences, performances, potentiel et motivation du salarié, cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation, mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié, mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie

⁴² Éric COMPOY. Etienne. MACLOUF. Karim MAZOULI. Valérie NEVEU. « Gestion des ressources humaines », Pearson éducation P124

auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressource/ besoin.

2.8.4. Les acteurs périphériques :

D'autres acteurs peuvent intervenir d'une manière distante de pilotage de la carrière des individus :

L'entreprise fait appel à cette prestation extérieure dans le cas où cette dernière et son salarié n'arrivent pas à construire ou à mettre en œuvre un projet professionnel pour le salarié, c'est à dire que des acteurs extérieurs peuvent être spécialisés dans (les bilans de compétence, conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation ou encore l'out-placement). La direction de ressources humaines coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne dans la mesure où les politiques de formation, gestion des emplois et évaluations des salariés ont soumises à certaine instance de représentation les représentations de personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évaluation professionnelle du salarié, cette influence reste toutefois forte et relative⁴³

⁴³ CAMPO Y Éric et al, « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2008, p115

Section 03 : Les liens de la gestion des carrières et les autres activités de la GRH :

gestion de carrière c'est un élément intégrant de la gestion des Ressources humaines étant donné l'importance dont elle jouit, elle est en relation étroite avec les autres éléments constitutifs de la gestion des Ressources humaine.

1.1. Analyse du poste :

Elle sert à déterminer les connaissances, habilités et les attitudes liées au cheminement de la carrière. Les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leurs propres plans de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste stimulant.

1.2 La planification des ressources humaines :

La détermination des besoins de l'organisation en matière de planification et de la gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines. Pour les organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérent, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux chartes des droits de la personne.⁴⁴

Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois en matière d'équité.

1.3 Le recrutement :

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermées. Dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une politique fermée, les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.⁴⁵

1.4 La sélection :

⁴⁴ TAMA SABA Sumon I. Dolan, la gestion des ressources humaines 5 édition Broche, 2013, p352

⁴⁵ . Belaid S, Ramdani T, « la gestion des carrières au sein d'une institution financière », mémoire de fin d'étude de I.N.S.I.M de Tizi-Ouzou, 2017

L'employeur doit déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et accroître leur mobilité.⁴⁶

1.5 La rémunération :

La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or, les organisations, qui sont aux prises avec des structures plus aplaties et une philosophie de gestion de type organique, devront concevoir des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

1.6 L'évolution du rendement :

C'est l'un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé ou le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement.

1.7 Développement des compétences :

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation qui leur permettra d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités, leurs attitudes et de favoriser leurs progressions et atteindre leurs objectifs.⁴⁷

⁴⁶ .DOLAN Shimon I et AL GRH tendances édition Pearson éducation paris 2002, p 188

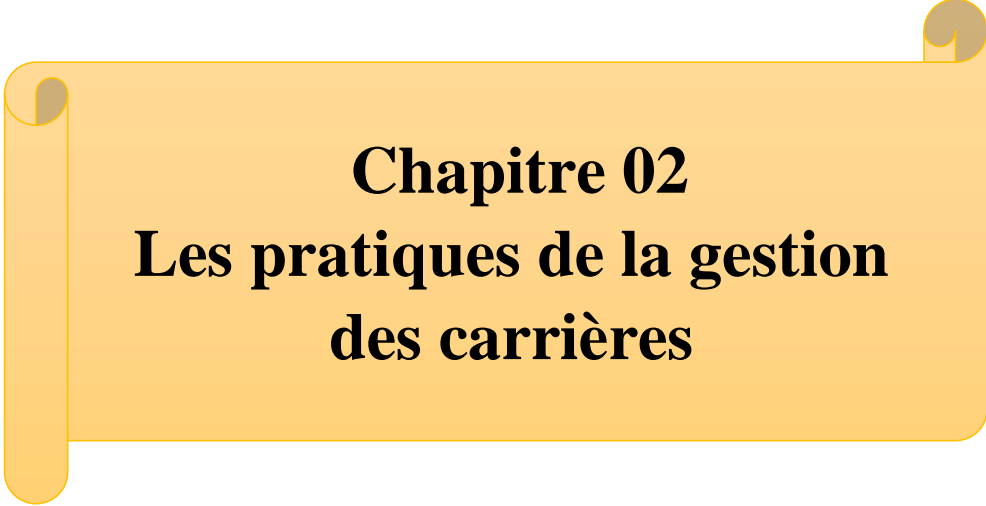
⁴⁷ Guide de gestion des ressources humaines destine aux entreprise de technologies de l'information. Québec, 2013, p27

Conclusion :

Si une entreprise veut grandir et se développer, elle doit bien gérer ses ressources humaines, car la gestion du capital humain de l'entreprise constitue un véritable défi pour les managers, c'est pourquoi tout service RH doit contrôler et orienter ses ressources pour maintenir et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée et engagée.

En effet, les carrières correspondent au parcours professionnel d'un individu, ce qui permet d'adapter les compétences métiers aux besoins en main-d'œuvre et en compétences d'une entreprise.

Dès lors, il suppose un moment dédié à l'orientation ou à la formation, également connu comme le levier de motivation et de fidélisation de toutes les ressources humaines dans toutes les entreprises, et offre la possibilité d'évolution tout au long de leur parcours professionnel.



Chapitre 02
Les pratiques de la gestion
des carrières

Introduction

Toutes entreprises cherche un facteur de compétitivité , une compétence ou un savoir faire a maîtriser pour réussir à s'implanter sur un marché en étant compétitif et dont on trouve les pratiques de la gestion des carrières qui s'inscrivant parmi les factures clé de succès des entreprises.

Dans ce second chapitre nous allons présenter les pratique de la gestion des carrières devisé sur trois section .

Premièrement nous allons parler sur la phase introductive de la gestions des carrière en suite le chapitre va se porter sur le déroulement de la carrière et on va clôturer Nous allons évoquer la suspension et cessation de relation de travail .

Section I : Les phases préalable à la gestion des carrières (le recrutement)

La réussite et le bon fonctionnement de l'entreprise commence à partir de la phase de recrutement. Si l'entreprise recrute des personnes compétentes, cela donc va influencer positivement sur son rendement. Dans le cas contraire, cela l'influencera négativement.

recrutement est l'une des activités RH les plus tournées vers l'environnement extérieur de l'entreprise. Pilier traditionnel de la communication RH, bien avant l'émergence de thème comme la responsabilité social ou la diversité, le recrutement est depuis longtemps l'une des vitrines de l'entreprise.

Pour les investisseurs, le recrutement constitue un indicateur de la santé de l'entreprise et de l'état d'esprit de ses dirigeants. Un volume important de salariés recrutés, comparativement à la taille de l'entreprise et a son secteur d'activité, et ainsi souvent interprété comme un signe de volontarisme de la part de l'entreprise, ou encore de renforcement de position stratégique, voire de conquête de marchés nouveaux. Cet indicateur apparaît alors comme le pendant de la suppression de postes ou des fermetures d'usines : il nous renseigne sur la politique de maintien ou de développement (voir de reconfiguration) de «l'actif stratégique» de l'entreprise, à travers les hommes qui viennent la rejoindre.

1.1. Définition du recrutement

recrutement assure la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évaluation d'une personne) et les exigences du poste. Il est indicateur de santé d'un pays tout entier et ses tendances, en manière d'emplois plus ou moins précaires.⁴⁸

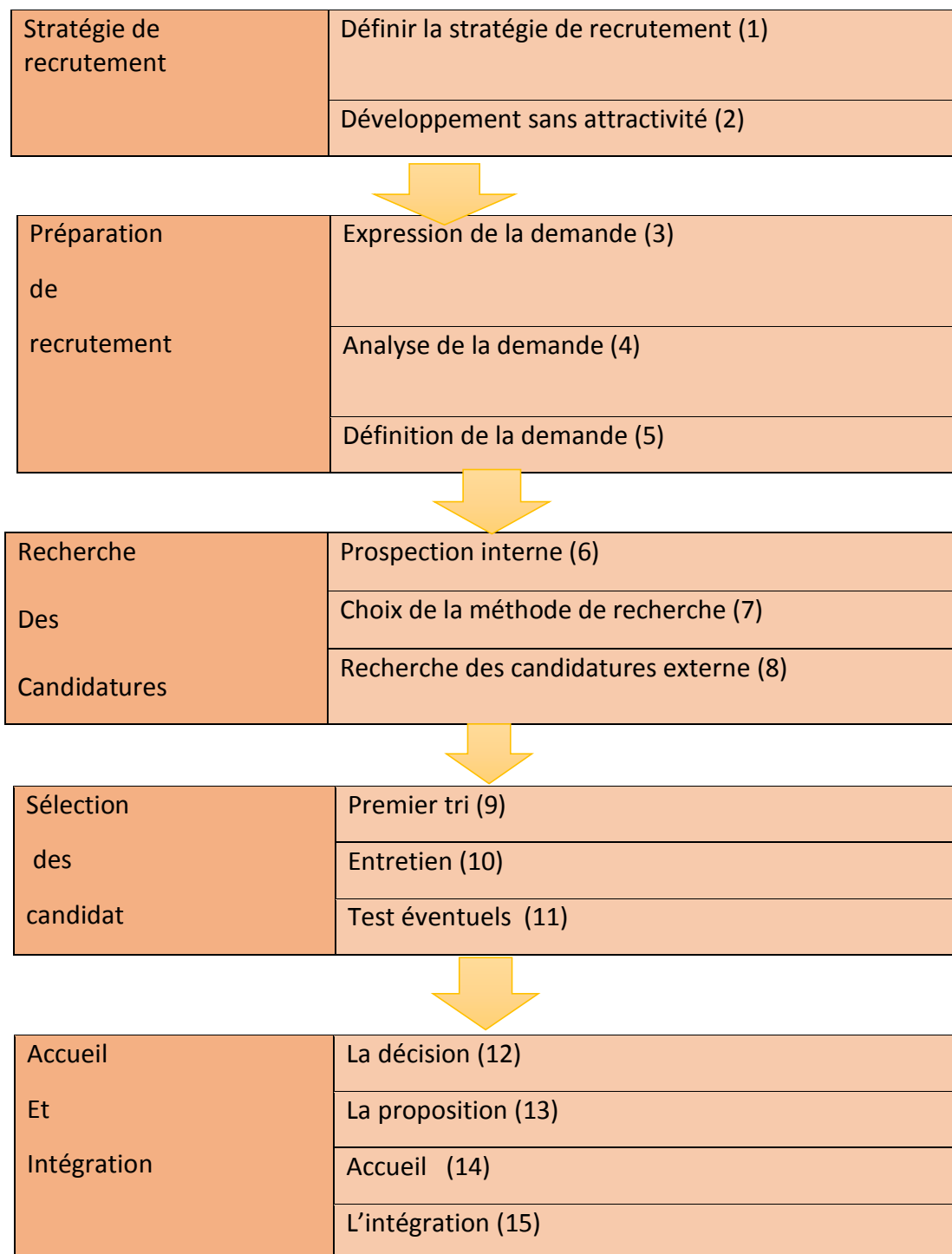
En d'autre terme, Le recrutement est défini comme « l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles».⁴⁹

« Le recrutement est un processus qui va de l'analyse de besoin à l'intégration du nouvel embauché, il est long et coûteux, la rigueur avec laquelle on conduit est la meilleure garantie du succès ».⁵⁰

⁴⁸ JEAN Pierre Céteau gestion des ressource humaines , édition Vuibert entreprise , paris,1987, p83

⁴⁹ DOLAN Shimon et AL GRH op, cite paris, p188.

⁵⁰ Bachy B HARACHER , «toutes la fonction Management », édition Dunod, Paris, 2010, page 234

Figure n°6 : Les étapes de processus de recrutement

Source : GREEN ET JONN B.MINER, Personale ans industriel relation, Londres, collier Macmillan 1977, page 4.

1.2. Les enjeux et les objectifs du recrutement

1.2.1. Les enjeux du recrutement

L'enjeu de recrutement pour l'organisme est de sélectionner le candidat qui correspond le mieux au poste vacant qu'à la culture de l'administration . Le but est de fidéliser se candidat afin qu'il apporte une plus value à l'administration .

Le respect de ce processus ne met pas l'administration à l'abri d'un échec dans les étapes du processus et tout peut s'effondrer . Par exemple, si le besoin à été mal identifié dès le départ, on recrutera pour un poste qui n'avait pas un besoin immédiat au niveau d'un exercice et cela engendrera des coûts supplémentaires pour l'organisation et le besoin de recruter à nouveau pour un poste qui en a réellement besoin. ⁵¹

1.2.2. Les objectifs du recrutement

Le recrutement est une activité dont dépend une organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.⁴

- ❖ Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- ❖ Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ;
- ❖ Contribuer, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour déférents services de l'organisation ;
- ❖ Permettre le partage des responsabilités ;
- ❖ Établir le référentiel de mesure.

À travers ce là, nous remarquons que le recrutement est l'une des activités les plus importantes pour l'entreprise qui lui permet d'avoir la ressource humaine qui sera la clef et le moyen par lequel l'entreprise réalisera ses objectifs.

1.3. Les conditions et les principes du recrutement

Chaque individu pour qu'il soit recruter et intégré dans n'importe quelle entreprise , doit répondre aux conditions exigées. Parmi ces conditions on trouve :

1.3.1. Les conditions du recrutement

❖ La Nationalité

Il n'est guère possible pour un individu d'intégrer un travail s'il n'as pas la nationalité Algérienne. Cette nationalité est exigée car c'est une sorte de sécurité nationale car occupé un travail et une façon d'exercer les droits qui ne sont pas permis aux étrangers. Mais dans

⁵¹PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 15ème édition, Vuibert, Paris, 2008, p40.

certaines cas, il est permis aux entreprises Algériennes de faire appel à une main d'œuvre étrangère conformément aux dispositions de la loi de 90/11 qui stipule « L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étranger dans les conditions fixées par la législation et de transmettre la vigueur lorsqu'il n'existe pas une main-d'œuvre nomade et qualifiée ».

❖ **L'âge**

L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas être inférieure à seize (16)ans, sauf dans le cadre de contrat d'apprentissage établi conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal , le travailleur mineur ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres, nuisibles à sa santé ou préjudiciable à sa moralité.

❖ **Jouir des droits civiques**

L'employeur doit avoir une réputation du candidat que cela soit avant son intégration à son travail et même pendant son exercice. Il est exigé aux candidats qu'il soit sans antécédent juridique (criminel) et pour prouver les effets, il faut présenter un casier judiciaire .

❖ **Situation vis-à-vis du service national ⁵²**

Un individu ne peut être recruté si sa situation vis-à-vis du service national n'est la justifiée. Dans ce cadre, le candidat doit présenter un document justifiant sa position vis-à-vis du service national .

1.3.2. Les principe du recrutement

❖ **Le principe de l'égal accès**

En principe de raison d'égalité, les conditions d'accès d'emploi public ne doivent faire l'objet d'aucune discrimination pour une cause que soit politique, sexuelle ou religieuse. En effet toute personne a droit d'accéder dans des conditions d'égalité a un emploi public.

❖ **Le principe de métier**

Ce principe est basé sur les capacités et compétences des candidats prouvés par le biais des concours de recrutement, des testes, d'entretien organisés par l'organisation d'un manière transparente .

❖ **Le principe de transparence**

Lors de l'avance d'un poste, tout gestionnaire doit notifié à l'ANEM l'offre d'emploi afin que tous les citoyens de la région soient informés du recrutement. Cette fera l'objet d'un affichage pendant 21 jours .

1.4. Les étapes de recrutement

Des enjeux cruciaux de la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, pour dénicher des candidats

qui possèdent un savoir-faire⁵² concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

1.4.1. La préparation du recrutement

Une opération de recrutement, passe par plusieurs étapes, de la manifestation des besoins à l'installation de la recrue.

1.4.1.1.L'expression de la demande

La demande de recrutement émane en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service des ressources humaines. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou un poste supplémentaire, un contrat à durée déterminée ou un contrat à durée indéterminée, un temps plein ou un temps partiel.⁵³

1.4.1.2.L'analyse de la demande

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité est réalisé par le service des ressources humaines. A travers une grille de questions, il vérifie que toutes les solutions de réorganisation du service et d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. L'analyse de la demande de recrutement s'achève par la décision négative ou positive de pourvoir le poste. Si le recrutement est décidé, il faut alors disposer d'une définition de fonction et déterminer la nature du contrat (CDI) ou non et la durée du travail (temps plein ou non).

1.4.1.3.La définition du poste

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de fonction précise, actuelle et proche de la réalité sous forme d'un référentiel de compétences. Cette définition doit permettre de :

- Fixer les exigences en qualification requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales ;
- Fixer les qualités de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement et le profil ;
- Fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus ;

⁵² Article 07 de la loi N°14-06 du 13 chaoual 1435 correspondant au 09 août 2014 relative au service national

⁵³ .Ben Salah Tabnzi, droit de la fonction publique, édition Masson, Paris,1992,page 150

- Présenter le poste aux candidats.

La définition du référentiel doit également s'élargir à l'environnement du poste afin de vérifier la capacité du candidat à s'intégrer dans une entité. La définition situe le poste dans une perspective d'évolution professionnelle. Quelle est la durée normale dans le poste, quelles sont les opportunités ultérieures ? Ainsi, la définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise. Bruno Legrix De La Salle constate que « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ».⁵⁴

L'un des risques à prendre en compte lors de cette étape est celui de définir un profil qui limitera la recherche à des candidatures très proches des salariés actuels, excluant les profils atypiques qui ne correspondent pas au profil défini.

1.4.1.4. La définition du profil du candidat

La fiche de fonction est composée de trois rubriques principales, à savoir la mission confiée, les compétences nécessaires et le profil des candidats.

La définition comprend les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique et les compétences spécifiques au poste sans oublier les tâches à accomplir. Le profil du candidat est défini aussi par la fonction indispensable et souhaitée, l'expression acquise et les compétences spécifiques exigées.

⁵⁴ ALAIN GAVAND Recrutement les meilleurs pratique, édition d'organisation, 2005, p40

Tableau n°6 : Exemple d'un profil de poste du candidat

<p>PROFIL DE POSTE CHEF D'ATELIER</p> <hr/> <p>NOM :</p> <p>Donnée/CV :</p> <ul style="list-style-type: none">❖ BTS à dominante mécanique ou électronique❖ Expérience industrielle dont au moins cinq ans comme agent❖ Expérience en management des hommes <p>Compétences :</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Connaissance de l'ordonnancement et de la gestion de production❖ Savoir organiser et s'organiser❖ Connaissances en métrologie❖ Savoir calculer des prix de revient❖ Connaissance mécanique et électronique <p>Caractéristiques de personnalité :</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Conscience professionnelle❖ Diplomatie❖ Capable de prendre des initiatives❖ Créatif❖ Respect des hommes❖ Grande capacité de travail❖ Ouvert aux techniques et situations nouvelles <p>Contraintes :</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Statut : agent de maîtrise, convention collective de la chimie❖ Une grande équité dans la répartition des tâches❖ Flexibilité au niveau des horaires❖ Disposer d'un véhicule <p>Rémunération :</p> <p>Fixe + intéressement</p>

Source : H. de FALCO, «maitriser ses recrutements»,5ème édition, édition DUNOD, 2016, p37.

1.4.2. La recherche des candidatures

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidat intéressant. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un grand éventail de candidat potentiels.

1.4.2.1. La prospection interne

« Priorité aux ressources internes » est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai au niveau des postes de maîtrise et d'encadrement. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent effectué. Dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne. La prospection interne repose sur :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : affichage, intranet, notes de service, journaux d'entreprise sont utilisés ensemble ou séparément ;
- L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles est des critères de sélection, des agents susceptible d'occuper le poste permet de réaliser un appel d'offre restreint ;
- L'existence de plan de carrière : pour chaque vacance, les agents appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions pour le remplir sont sollicités.⁵⁵

1.4.2.2. Candidatures externe

Elles sont, quand les compétences n'existent pas en interne, adaptées à un objectif de changement (de culture par exemple). A cet effet, les organisations adoptent plusieurs moyens. Par exemple :

- Association d'anciens employés ;
- Annonces des demandeurs d'emplois parus dans la presse ;
- Parrainage par un salarié de l'entreprise ;
- Partenariat avec les grands écoles et universités ;
- Liens avec les collectivités territoriales, insertion ;
- Candidatures spontanées conservées pendant un certain laps de temps ;
- Foire d'emploi ;
- Internet ;
- L'ANEM.

En effet, quels que soient les moyens utilisés par les organisations, il faut publier une offre d'emploi , car celle-ci est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leurs candidatures. Elle doit être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats, elle doit être suffisamment claire et précise.

⁵⁵ BLEGRX DE LA SALLA, Recrutement ses collaboration in tous DRH op cite

1.4.3. Présélection et sélection des candidats

1.4.3.1. présélection des candidats

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre les dossiers reçus, il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats.

Pour effectuer une présélection juste et équitable, il convient d'analyser l'ensemble des lettres et Curriculum Vitæ (CV) reçu selon la méthode suivante :

- Relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels afin de les avoir bien en tête lors d'analyse des lettres ;
- Après du profil recherché ;
- Assez près du profil ;
- Non pertinentes au poste affiché ;
- Évaluer les lettres des premiers et deuxièmes groupes afin de confirmer le classement généralement, dans cette étape 90% des postulants sont éliminés.

Cependant, les candidats retenus vont être contactés afin de fixer une entrevue. Il faut ajouter que l'entreprise se voit devant l'obligation morale et par rapport à un usage de marge, d'envoyer des lettres de rejet et le dossier aux candidats non retenus.

1.4.3.2. La sélection des candidats

Avant les tests de sélection, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères.

On le questionne sur ses champs d'intérêt, ses réalisations, sa motivation et on le fait réagir à des mises en situation normalement. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats.

Cette étape se déroule généralement en trois étapes :

❖ Le questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.

❖ L'entretien

L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permet de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur le passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. Il est important que les responsables opérationnels menant des entretiens bénéficient d'une formation spécifique.

❖ Les tests

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;

- classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste. Les tests peuvent être classés en trois catégories
- Les tests d'aptitudes pour une tâche donnée ;
- Les tests de personnalité : il vise à cerner la personnalité du candidat ;
- Les tests de groupe proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats en piste ;
- Les tests de situation : Ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité.

1.5. La naissance de la relation de travail

Après son admission et avant sa confirmation dans le poste, le candidat doit passer par d'autres étapes citées ci-dessus.

1.5.1. La décision d'embauche , contrat de travail et le PV d'installation

1.5.1.1. la décision d'embauche

C'est l'ultime phase de sélection. Il consiste, face à un nombre de candidats restant en lice, à choisir celui qui occupera effectivement le poste à pourvoir.

La décision d'embauche est généralement prise par les supérieurs hiérarchiques contrôlant le poste à pourvoir. La prise de décision repose sur cinq (05) dimensions :

- Les compétences (éducation, formation, savoir faire, l'expérience) ;
- La motivation (attitude, comportement, réaction lors de l'entretien) ;
- La faculté d'adaptation (les chances d'intégration dans l'organisation de la compatibilité avec les membres de l'équipe) ;
- Les caractéristiques personnelles (savoir-faire) ;
- Les références : il est nécessaire de vérifier les références de la personne et de faire signer au candidat une formule de l'accord autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs.⁵⁶

1.5.1.2. Le contrat de travail

« le contrat de travail est une convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre sous la subordination de laquelle elle se place moyennant une rémunération ». ⁵⁷

La relation de travail, n'ait à la signature du contrat de travail. Celui-ci est un document l'égal et les différents clauses peuvent varier en fonction des lois en vigueur, c'est pour cela qu'il faut se référer au code du travail ou consulter un professionnel.

Tout contact le travail doit obligatoirement contenir les éléments suivants :

- La raison sociale de la société ;
- Engagement et la durée du contrat ;

⁵⁶ ALAIN Gavand, le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveau standards, édition d'organisation, 2015, p75

⁵⁷ PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines »,op cit , page 150

- Rémunération ;
- Le lieu de travail.

Il existe un grand nombre de type de contrats de travail qui sont :

➤ **Le contrat de travail à durée déterminée :**

Le contrat de travail à durée déterminée est conclu pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire dans une durée limitée et préalablement définie, il prend fin soit à la l'échéance fixée, soit lorsque les travaux qui justifient sa conclusion sont achevés.

Dans le cas d'un contrat de travail à durée déterminée, un contrat écrit est obligatoire, il doit être remis au salarié au plus tard dans les deux jours ouvrables qui suivent le jour de l'embauche .

➤ **Le contrat de travail à durée indéterminée (C.L.D)**

Le contrat de travail à durée déterminée est la forme la plus répandue de contrat de travail. Il est élaboré sans limite de durée et il n'est soumis à aucune forme particulière, mais la lettre d'engagement sur laquelle le salarié appose sa signature pour concrétiser son accord doit comporter certaine mentions obligatoires qui sont :

- Le nom des deux parties ;
- Il doit être daté et préciser la nature de l'activité ainsi sa rémunération ;
- Préciser les conditions et le lieu de travail.

➤ **Le contrat de travail temporaire**

La conclusion de ce type du contrat n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire.

➤ **Le contrat du travail à temps partiel**

Ce sont les contrats de travail à durée déterminée ou indéterminée dont la durée du travail est inférieure à la durée l'égale du travail.

➤ **Le contrat d'apprentissage**

Il est réservé aux âgés de 16 à 25 ans, il est particulier et conclu par écrit pour une durée déterminée entre un apprenti et un employeur.

L'objet du contrat est de permettre à un jeune d'acquérir une formation professionnelle complète, sanctionné par un diplôme enregistré au répertoire des certifications professionnelles.

➤ **Le contrat unique d'insertion**

Est entré en vigueur le 01/01/2010, son objectif est de favoriser l'insertion professionnelle des personnes rencontrant des difficultés pour accéder à l'emploi .

1.5.1.3. Le PV d'installation

Il a pour objet de confirmer la prise de fonction et fait courir la date à partir de laquelle le salaire est versé, le document est établi par la structure d'affectation et contient les renseignements suivants :

- Le nom et prénom du travailleur nouvellement recruté ;
- Le poste de travail ;
- La date effective de prise de fonction.

1.5.2. Accueil, intégration et le suivi

Une fois, la décision de recruter le candidat retenu prise et la proposition acceptée, il faut réussir l'accueil et l'intégration pour que l'objectif soit atteint.

1.5.2.1. L'accueil

Une fois la décision de recruter le candidat sélectionné est prise, l'entreprise doit assurer son accueil, non pas comme une simple formalité, mais comme une procédure prévue et organisée afin d'éviter les phénomènes de rejet.

L'accueil dans l'entreprise est l'ensemble des techniques de réceptions documentaires, orales ou relationnelles, susceptibles de favoriser sur le plan de la rentabilité comme de l'épanouissement individuel, la mise en place la plus efficiente des employés ou promus et des nouveaux embauchés.

L'accueil ce n'est pas seulement le sourire de l'hôtesse ou la poignée de main d'un chef de service mais ça doit être également des procédures organisées, se déroulant sur plusieurs jours, afin que l'entreprise ne soit pas inconnue ni les collègues.

D'autres parts, l'entreprise doit informer son personnel de l'arrivée de leur nouveau collaborateur afin que lors de sa présentation le nouveau venu ne soit plus un inconnu pour ces futurs collègues.⁵⁸

En résumé, l'entreprise doit accueillir le nouveau collaborateur, l'informer et le présenter.

1.5.2.2. L'intégration

Une bonne intégration dépend de la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'adaptation. Les entreprises ayant un programme de recrutement, mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouvelles recrues, tandis que d'autres préfèrent encore l'institution d'un tuteur (le tuteur est la personne choisie pour exercer une tutelle à l'égard de la personne protégée).

A ce titre, il a le pouvoir d'agir en son nom pour accomplir un certain nombre d'actes), ce tuteur est chargé de suivre, conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation, il lui assure toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission, et de se familiariser le plus rapidement possible à son milieu de travail. Il aide aussi à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques qu'il peut rencontrer,

il présente l'intéressé aux cadres de l'établissement, il lui fait visiter les différents services et il lui fournit toute la documentation utile.⁵⁹

⁵⁸ www.wikipédia.org, consulté le 11/11/2022 à 19h37min

⁵⁹ SAONE, cci : fr sites /default/ haute : Saône/développer votre entreprise cludRH/guide complet .pdf consulté le 11/11/2022a 22 :55le 11/11/2022a 22 :55

1.5.2.3. le suivi

Il consiste à assurer que l'employé est satisfait de son intégration, donc une rencontre de mise en point doit être prévue avec le responsable du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé .

Il est intéressant de questionner l'employé sur la satisfaction à son intégration, sur son bien être au travail et sur ses perspectives actuelles .

Les dispositions à prendre en considération lors de cette étape sont :

- Évaluation de la satisfaction de l'employé ;
- Évaluation par le supérieur immédiat ;
- Rétroaction sur l'intégration par le parrain (point fort, point à améliorer...etc) ;
- Identification des besoins de formation liée à l'employé .

1.5.3. La période d'essai et confirmation

La période d'essai commence à compter de la signature du procès-verbal d'installation du travailleur et prend fin à l'issue de la période d'intégration .

C'est une période qui permet d'évaluer les compétences et les capacités de la nouvelle recrue.

1.5.3.1. La période d'essai

Le travailleur nouvellement recruté est soumis à une période qui ne peut excéder six (06) mois et pour les travailleurs de haute qualifications peut être portée à douze (12) mois. La période d'essai à déterminée par voie de négociation collective chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs ⁶⁰

Durant cette période, le travailleur a la même droit et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé a l'issue de la période d'essai ⁶¹

La relation de travail peut être réalisée à tout moment par l'une ou l'autre es parties sans indemnités ni préavis ⁶²

Lorsque les résultats obtenus par le travailleur pendant la période d'essai n'ont pas été jugés satisfaisants, l'organisme employeur peut, soit décider la poursuite et l'essai pour une nouvelle période égale à celle précédemment accomplie, soit procéder au recrutement du travailleur et à son affectation à un poste du travail d'un niveau de classification inférieur et correspondant à ses capacités à ses qualifications réelles ou le relever de ses fonctions.

Dans ce cas, s'il s'estime lésé, le travailleur peut s'adresser aux institutions prévues par la réglementation relative à la participation des travailleurs à la vie de l'organisme employeur.

⁶⁰ JEAN Marie Peretti Gestion des ressources humaines, op. Cite p69

⁶¹ Article 18-19-20 de la loi N°90/11 op-cit

⁶² Article 18-19-20 de la loi N°90/11 op-cit

1.5.3.2. La confirmation de relation de travail

Lorsque la période d'essai a été jugée satisfaisante, l'organisme employeur est tenu de confirmer le travailleur au poste de travail par un acte écrit dont la valeur et modalités de délivrance sont fixées par les statuts types.

Cette confirmation prend effet à compter de la date de recrutement

L'acte de confirmation de la relation de travail doit stipuler :

- Le grade et la catégorie de classification du poste occupé ;
- Le salaire du poste ;
- Le lieu de l'emploi ;
- La durée de l'engagement ou travaux à réaliser lorsque la relation de travail est conclue pour une durée déterminée.

Toute modification du contenu de l'acte de confirmation ne peut intervenir qu'après accord des parties en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires.

Par conséquent, si le travailleur est confirmé, sa carrière commence à compter de la signature de son contrat d'engagement de son procès verbal d'installation .

Conclusion

Nous avons suivi, les étapes de recrutement visent à susciter une meilleure compréhension des postes et de milieu de travail. Ces activités aident à établir le profil des compétences et à déterminer les enjeux et les objectifs, les prédicateurs de sélection.

Les autres activités du processus de dotation ont pour objet de générer des candidatures par le recrutement, de procéder à une sélection efficace, de prendre une décision d'embauche et de favoriser l'intégration des nouveaux employés. Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, c'est le passage obligatoire pour toute entreprise afin de se doter des compétences dont elle a besoin. Il suppose, une maîtrise de ses différentes étapes, allant de la définition de poste jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

Section II : Déroulement de carrière

La progression d'une carrière varie d'un individu à l'autre. De plus la notion de succès professionnel qui fait référence à l'évaluation par un individu de ses réalisations dans le cadre de ses expériences de travail.

2.1. Système d'appréciation

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre⁶³.

Pour que l'entreprise réunie ses condition de succès, elle doit mettre en œuvre les procédures et les instruments en vue de recueillir systématiquement et de façon permanente des informations qui permettent d'avoir une connaissance profonde de chaque homme, de ce qu'il est, de ce qu'il peut être, ses possibilités.

Il s'agit d'entreprendre une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), ainsi il est un des actes de management les plus essentiels et il a comme objectif principal l'analyse des écarts entre les exigences du poste et les compétences du salarié.

2.1.1. Définition de système d'appréciation

Plusieurs définitions ont été avancées en ce qui concerne l'appréciation, néanmoins, on peut retenir la définition de C.H.BESSYRE des HORTS annoncées comme suit : « l'appréciation correspond à une procédure standardisée, le recueil d'information émises la hiérarchie sur le comportement professionnel de son personnel »⁶⁴

D'après le maitre (P) « l'appréciation est l'opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan de travail effectué par ces collaborateurs, étudier leur possibilité d'avoir et en discutant avec eux »⁶⁵

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pourra s'exprimer :⁶⁶

⁶³ BERNARD Martony.Daniel Crozet. Gestion des ressources humaines, 7eme Edition, DUNOD, Paris, 2008, P74

⁶⁴ Définition de C.H.Bessyre des Horts citée par le maitre (P) l'ouvrage intitulé : appréciation et entretien de bilan. Paris, Edition D'ORGANISATON 1983, P25.

⁶⁵ Le maitre (P). Appréciation et entretien de bilan. Paris, Edition D'ORGANISATION 1983, P25

⁶⁶ MARTORY Bernard et crozert Daniel gestion ressources 9edition Dunod, paris, 2016, p76.

- Par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

2.1.3. Les objectifs de l'appréciation :

R. Monié (1916) demandait : « Quel objectif visez-vous en faisant fonctionner un système d'appréciation ? », il mit alors en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :⁶⁷

- Répondre à un vœu des salariés et évaluer les perspectives d'évolution des cadres ;
- Responsabiliser l'encadrement, en empêchant les comportements discrétionnaires issus de jugements occultes ;
- Faciliter la gestion du personnel ;
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires ;
- Recueil des besoins et des souhaits en matière de formation ;
- plus rationnelles les décisions prises et permettre de définir les projets professionnels et d'orienter les carrières.⁶⁸
- Les décisions de l'appréciation peuvent être classées en trois niveaux ;⁶⁹
- Les promotions, les mutations, les changements d'affectation ;
- Les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation (formation...);
- L'ajustement de la rémunération.

2.1.4. Les outils d'appréciation :

Il existe plusieurs outils relativement complémentaires :

➤ Les référentiels

En définition, on peut souligner qu'il s'agit d'un document qui contient une identification de description, de tous les éléments, qui font l'objectif de l'appréciation. En particulier, nous relevons les référentiels métiers, compétences qui sont présents dans toutes les organisations. Quant aux référentiels comportements de personnes et de professionnalisme, ils sont des documents spécifiques à certaines organisations car ils sont en relation directe avec l'esprit, l'éthique et culture d'entreprise.

⁶⁷ CADIN, GUERIN, PIGEYRE et PRALONG gestion des ressources humaines 4 édition Dunod Paris 2012, p 419

⁶⁸ ALAIN Bernard projets professionnels et orienter la carrière DHR édition Eyrolles, Paris 2010, p52

⁶⁹ EAN Marie Peretti, op. Cit

➤ **La grille de qualification**

Il est indispensable pour toute entreprise de classer ses différents postes de travail, afin, de mieux les contrôler, voir leur évolutions et surtout, fin, de faciliter la gestion des carrières (classification et hiérarchisation des postes).

➤ **Les filières promotionnelles**

sont considérées comme une dérivée de la classification des postes et appelées de la sorte, par rapport, à une évolution théorique des postes appartenant à une même famille professionnelle, l'évolution d'une filière à une autre, exige souvent, une formation, et ce, afin de justifier et d'assurer un autre niveau, elle est considérée comme une succession de postes que la personne doit occuper, tout en engageant des classifications croissantes dans le but d'évoluer dans la hiérarchie.

➤ **L'entretien d'évaluation**

C'est un entretien entre le responsable et son salarié. L'intérêt de ce dernier est de faire le point sur la place qu'a le salarié au sein de l'entreprise et de sa contribution à la réalisation des objectifs fixés au préalable. Il est considéré, aussi, comme un moyen pour le salarié de voir comment est-il perçu par ses supérieurs ? Et une occasion pour lui de s'exprimer, de discuter de sa situation au sein de l'entreprise, de ce qu'il envisage et attend de son entreprise. Toutefois, l'objectif recherché est de voir, s'il a la capacité d'y arriver, sinon, de prendre ses dispositions, afin, d'y remédier. Cet entretien porte :

- A faire des bilans sur l'activité et les compétences ;
- Faire un bilan humain ;
- Mettre le point sur le besoin en formation, en rapport, avec les désirs et perspectives d'évolution ;
- Fixer et négocier les objectifs.

2.1.5.L'importance du système d'appréciation

Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation :

- Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense de eux pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évaluation).
- Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaire issus de jugement occultes).
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières).
- Favoriser la communication (dialogue supérieur subordonné).
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.
- Fournir des données pour la formation.

-Autre objectifs comme améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel ⁷⁰

2.1.6. L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières

L'importance de facteur humain dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce qu'elle que soit la taille de l'entreprise dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable pour une entreprise et répondre e la façon optimal aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticipé ces besoins.

répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise doit parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose, seules les méthodes utilisées varieront mais le bute cherché sera fondamentalement toujours le même.

Le bute est double pour l'entreprise et ses salariés, en effet, la connaissance et la récompense de ses compétences ne peuvent que contribuer à la motivation des collaborateurs, taches que l'entreprise en retire des bénéfices en terme d'optimisation de la qualité des produits finis et / ou des services rendus et assure ainsi la continuité de sa compétitivité.

L'évaluation des compétences comporte plusieurs conséquences qui vont conduire à des modifications d'organisation :

Premièrement, l'évaluation des compétences va permettre de dégager le potentiel des individus qui leur permet d'accéder à un poste donné.

Deuxièmement, cela peut conduire à réparer les manques de compétences de certains individus, pour combles les besoins des salariés. Pour qu'ils puissent adapter le fonctionnement de leurs postes de travail, l'entreprise utilisera des outils de développement de compétences à travers la formation (stage, séminaire...).

Comme conclusion en peut dire que le système d'appréciation des ressources humaines est le pivot de toute action de formation qui vise d'évaluation de la carrière des salariés. Ceux-ci seront le résultat d'une évaluation de carrière.

2.2. Système d'évaluation des employés

L'évaluation dans la carrière est un droit légitime, tant qu'il existe plusieurs façons qui permettent d'avoir le droit à cette opportunité.

2.2.1. Définition de l'évaluation

L'évaluation annuelle du personnel est la méthode la plus utilisée par les entreprises, elle est indissociable de l'entretien annuel d'évaluation qui se déroule dans le mois qui suit l'évaluation .

⁷⁰ Martony. Daniel Crozet. Op. Cit, P74.

L'évaluation annuelle du personnel concerne l'ensemble des employés, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant, il permet de :

- Faire un bilan sur l'année de travail passée ;
- Parler des attentats du salarié et de l'entreprise ;
- Discuter des perspectives d'évolutions ;
- Fixer des objectifs pour l'année à venir. ⁷¹

L'évaluation du personnel « est un ensemble de procédure systématique destinées à juger les qualifications et les métiers des membres de l'organisation. C'est un manager d'appréciation, les résultats et les comportements au travail de chacun de ses subordonnés au cours d'une période de temps déterminé »

« L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes : par une notation, par un inventaire des points forts et des points faibles, par apport à la fonction exercée. » ⁷²

L'évaluation de son rendement peut être définie « Comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné » ⁷³

2.2.2. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation de rendement des employés au travail est un moyen dont dispose l'entreprise pour atteindre les objectifs suivants : ⁷⁴

➤ Objectifs économiques

L'évaluation permet :

- La connaissance des hommes par leur performance et cela en comparant le résultat du poste par apport aux objectifs de l'entreprise ;
- L'identification du potentiel humain : ces capacités, ses aptitudes, son savoir-faire..etc.
- La motivation des salariés ainsi que la participation dans l'organisation , le fonctionnement et la prise de décision de l'entreprise .

➤ Objectifs organisationnelles

- Adapter les travailleurs à leurs fonctions ;
- Mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ;
- Assurer la bonne circulation de l'information ;
- Favoriser le management participatif ;

⁷¹ <https://GRH.ooreka.fr/comprendre/évaluation-personnel> consulté le 19/11/2022 à 11h42min .

⁷² www.memoireonline.com

⁷³ www.memoireonline.com/12/13/8153/gestion-des-ressources-humaines.html consulté le 20/11/2022 à 22h14min .

⁷⁴ www.lamicrofinance.org consulté le 20/11/2022 à 22h44min.

- Faire évoluer les métiers ;
- Faire développer les structures de l'organisation .

➤ **Objectifs sociaux**

- Etre repéré par apport à son travail ;
- Mesurer l'efficacité du travailleur ;
- Développer ses compétences ainsi que ses comportements.

2.3. Le formation et la rémunération :

Afin de fidéliser ses ressources humaines, et développer leurs compétences, l'entreprise assure des formations et la rémunération à son personnel.

2.3.1. La formation

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité. La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique en prenant en compte l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences recuissent. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ces salariés à l'évolution de leurs emplois.

2.3.1.1. Définition de la formation

La formation est une possibilité pour chaque individu de développé, amélioré sa qualification professionnelle, ou d'acquérir des nouvelles tout ou long de sa carrière professionnelle, en peut la définir comme suit :

« La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur taches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leur définition des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matière pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen »⁷⁵

⁷⁵ SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2ème éd, 2002,P114

Selon Meignant : La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi infracteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »⁷⁶

« C'est un ensemble d'action de moyennés de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incité à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnements et pour accepter de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »

2.3.1.2. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation . Le service du personnel propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes. Les principaux objectifs sont :

- Assurer l'adéquation entres les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité des nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production et d'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Aider au développement de la prévention de la protection des employés dans les situations spécifiques ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement ;
- Développer les capacités de jugement chez les formés .⁷⁷

2.3.1.3. L'importance de la formation

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des impôts ;

⁷⁶ MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991, P101.

⁷⁷ Loïc CADIN « gestion des ressources humaines », 3 ème édition, Dunod, Paris 2007, Page 520.

- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changement dans les modes de production : C'est en effet, l'amélioration de la technicité des agents qui constituent l'intégration du progrès technique ;
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

2.3.1.4 Les types de formation

➤ **Formation spécialisée**

Cette formation est destinée à qualifier et donner à l'individu de nouvelles compétences pour occuper un poste de travail, elle touche le plus souvent les nouvelles recrues.⁷⁸

➤ **Le perfectionnement**

Le perfectionnement professionnel permet au salarié d'élargir son champ d'activité, il peut générer ou être un préalable à un changement de fonction à l'accomplissement de tâches différentes, à la mobilité interne ou externe et participe à l'évolution du parcours professionnel⁷⁹.

➤ **L'apprentissage**

Formations de longue durée en entreprise basées sur l'acquisition de connaissances par la pratique. Ce mode de formation est très fréquent en Algérie, surtout concernant les jeunes exclus du système scolaire.

➤ **La formation en alternance**

L'objectif est de faciliter aux jeunes de tous niveaux scolaire l'approche de l'entreprise et de se familiariser avec ses exigences professionnelles . Ainsi la formation en alternance est une démarche construite combinant les lieux et des phases d'activités en entreprise et d'enseignement .

La formation en alternance tire alors son efficacité de l'acquisition simultanée et interactive d'expériences et de connaissances ⁸⁰.

⁷⁸ Jean Pierre Coteau, op-cit , page 130.

⁷⁹ www.editions-tissot.fr/droit-de-travail consulté le 20/11/2022 à 23h10min.

⁸⁰Jean-Paul-Jués« gestion des ressources humaines », «principe et points clés», édition ellipses, Paris 2002, p72.

➤ **Le recyclage :**

Il s'agit d'une action de formation visant à permettre aux travailleurs d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial mais le même niveau de qualification.

2.3.2 La rémunération

La rémunération est la principale, voire la seule source de revenu des salariés. Mais, elle est l'une des principales charges financières des entreprises.

2.3.2.1 La définition de la rémunération

La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contre partie d'un travail effectué ou d'un service rendu.

Pour un salarié, la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable (primes, commissions), et les périphériques de rémunération (formation, retraite..)⁸¹

La rémunération est défini comme suit : « En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il résultats du travail » .

2.3.2.2 Les composants de la rémunération

Le salaire est la contrepartie du travail fourni par le salarié et correspond à un niveau de poste ou une qualification déterminée. Il comporte des éléments fixes et des éléments variables.

A) Les éléments fixes

Le salaire de base correspond au salaire brut avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales. Il ne comprend ni les primes, ni les heures supplémentaires. Son montant correspond généralement à celui de la première ligne de bulletin de paie d'un salarié

B) Les éléments variables

➤ La prime

Somme d'argent versée au salarié soit pour récompenser la fidélité (prime d'ancienneté), pour obtenir un résultat (prime de rendement), pour tenir compte des conditions d'exécution du travail (prime d'insalubrité). Élément du salaire, elles sont imposables et soumises au calcul des cotisations de sécurité sociale.

➤ Indemnités

Somme d'argent versée par l'employeur pour rembourser le salarié de frais supporté à l'occasion du travail (indemnité de déplacement, indemnité de panier,

⁸¹ www.doc-etudiant.fr/social/ressources-humaines/exposé-sur-la-rémunération, consulté le 20/11/2022 à 23h38min.

indemnité de salissure), elle n'est alors ni imposable ni soumise à cotisations ; en revanche, l'indemnité du congé payé est soumise au calcul des cotisations.

➤ **Gratification**

Versée pour récompenser le travail accompli ou à l'occasion d'événements familiaux (mariage, naissance principe, échappe au calcul des cotisations) .

➤ **Avantages en nature**

Ils sont octroyés à titre individuel ou collectif (nourriture, logement, voyage, voiture de société, téléphone personnel, loisirs, conseils juridiques ou financiers, club sportif ou culturel).

2.3.2.3 Les critères d'une politique de rémunération

La rémunération doit être abordée sous deux angles social et économique

❖ **La rémunération sous l'angle social**

Les éléments à prendre en compte sont :

- Équité interne qui est l'existence d'une classification et d'une échelle des salaires ;
- Récompense de la performance, du métier qui est la mise en œuvre de l'individualisation des salaires ;
- Partage des bénéfices de l'entreprise c'est l'existence d'une formule de participation ;
- L'implication des hommes qui est relative à l'existence du système de récompenses de la performance d'équipe et de la performance individuelle (prime d'équipe, bonus, augmentations individuelles) ;
- Climat social c'est l'implication dans les négociations annuelles ;
- Gestion des carrières elle concerne la mesure des capacités, analyse de potentiels.

❖ **La rémunération sous l'angle économique :**

Les éléments à prendre en compte sont :

- La fidélisation c'est le suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe ;
- Coût pour l'entreprise c'est le pilotage et suivi de la masse salariale.

2.3.2.4 Les objectifs de la rémunération

politique de rémunération poursuit les objectifs globaux suivants :

- Attirer et recruter les candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux salariés en leur versant une rétribution juste (quelle augmentation pour chacun ? la même pour tous ou les augmentations individualisées en fonction du mérite personnel.)
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe)

-Contrôler les coûts liés à la masse salariale (primes : quelles primes et sur quel critère les accorder), avantages en nature. ⁸²

2.3.3. La Motivation et la Communication :

2.3.3.1. La motivation :

La motivation résulte des interactions entre l'individu et la situation à laquelle il est confronté. Si chaque personne diffère par son dynamisme, il n'en demeure pas moins que la motivation d'un individu varie en fonction de chaque situation rencontrée. Pour analyser ce concept, le niveau de motivation dépend à la fois de l'individu concerné et pour chaque individu, du moment considéré.

2.3.3.1.1. Définition de la motivation :

La motivation d'après la littérature est définie comme « l'ensemble des conditions et des incitations qui agissent favorablement sur le comportement des individus pour agir efficacement en milieu de travail afin d'atteindre les buts ». ⁸³

C'est aussi « l'ensemble des forces ou des mobiles qui poussent un individu à agir positivement dans son travail pour le bien de l'organisation ». ⁸⁴

« La motivation se définit comme un processus par lequel les efforts d'une personne sont stimulés, orientés et soutenus pour atteindre un objectif. Cette définition s'articule autour de trois éléments : l'effort, la direction, et la persévérance ». ⁸⁵

2.3.3.1.2. Les facteurs de motivation :

La plus célèbre théorie de la motivation reste probablement celle du psychologue Abraham Maslow, fondée sur la définition d'une pyramide des besoins. Elle propose un classement hiérarchique des cinq besoins de l'être humain, chacun ne s'exprime qu'à partir de moment où le précédent a été comblé qui sont :

- **Les besoins physiologiques**
Nourriture, logement et autres impératifs corporels
- **Les besoins de sécurité**
Protection contre les douleurs physiques et morales

⁸² www.memoireonline.com Op-cit,

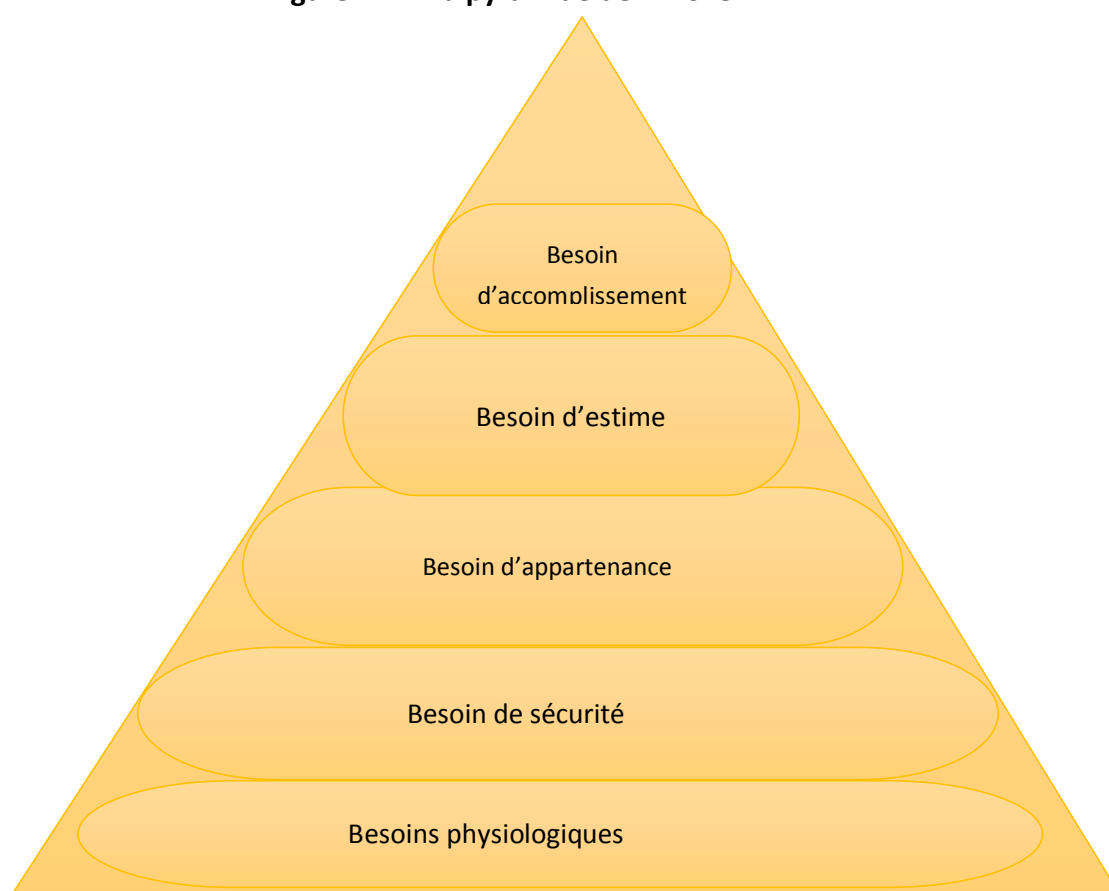
⁸³ Stephen Robbins, David de Cenzo, Mary Coulter, Charles Clemens Ruling, « Management l'essentiel des concepts et pratique », 9^{ème} édition Pearson, Paris 2004, page 354.

⁸⁴ Stephen Robbins, David de Cenzo, Mary Coulter, Charles, Clemens Ruling, Op-cit , page 354.

⁸⁵ Stephen Robbins, David de Cenzo, Mary Coulter, Charles, Clemens Ruling, Op-cit , page 354.

- **Les besoins d'appartenance**
Affection, intégration au sein d'un groupe, acceptation et amitié
- **Les besoins d'estime**
Sur le plan interne : respect de soi-même, Indépendance, réussite.
Sur le plan externe : Statut social, Considération, attention
- **Les besoins d'auto accomplissement**
Développement personnel, exploitation de son propre potentiel, envie de se réaliser.⁸⁶

Figure N°7 : La pyramide de MASLOW



Source : A.H.MASLOW, Motivation and personality, 2^{ème} édition, NEW JERSEY,1970,P100

⁸⁶ Stephen Robbins, David de Cenzo, Mary Coulter, Charles, Clemens Ruling, Op-cit , page 355.

2.3.3.1.3. Les objectifs de la motivation

La motivation au travail a de multiples objectifs , pour l'entreprise et pour les salariés :

➤ **Pour l'entreprise**

- Diminuer l'absentéisme et fidéliser les salariés ;
- Accroître la performance ;
- Avoir de personnel plus impliqué dans le travail ;
- Avoir du personnel satisfait dans son travail ;
- Améliorer la productivité, qualité des produits et des services.

➤ **Pour les salariés**

- Satisfaction des employés ;
- Épanouissement des revenus et implication dans le travail ;
- Concurrence, responsabilisation, évolution des employés.⁸⁷

2.3.3. La communication

La communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur joue un rôle déterminant dans toute communication. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés.

2.3.3.1 Définition de la communication interne

La communication interne est un moyen d'information et de compréhension de l'environnement professionnel. Elle permet la conduite ou l'accompagnement du changement, renforce la connaissance et crée l'adhésion pour améliorer le climat général et les performances de l'organisation. Elle constitue un outil de motivation des ressources humaines d'une organisation.⁸⁸

2.3.3.2 Les outils de communication

Tous les outils sont nécessaire du moment que le message reste cohérent avec les valeurs de l'entreprise. On peut dénombrer 08 supports communicationnels :

- Le journal interne, destiné aux salariés : présenté sur papier ou au format numérique, il doit présenter les enjeux de l'entreprise.
- Le livret d'accueil destiné aux nouveaux arrivants, il leur permet d'avoir des repères qui fréquentés leur intégration.
- Les notes écrites : contiennent les directives ou des explications à la destination des salariés.

⁸⁷ Stephen Robbins, David de Cenzo, Mary Coulter, Charles, Clemens Ruling, Op-cit , page 356.

⁸⁸ www.petite-entreprise.net/p-3324-85-G1-La-Communication-interne-en-entreprise.html, consulté le 21/11/2022 à 10h40min.

-Les tableaux d'affichage : souvent accrochés dans des endroits très fréquentés, ils servent à vite faire circuler l'information au plus grand nombre.

-Les conventions et séminaires : ce sont des réunions au cours desquelles l'on s'interroge sur la stratégie de l'entreprise, c'est aussi souvent une occasion de féliciter les salariés.

L'ambiance est festive et permet de souder le groupe et de motiver les troupes

-L'intranet: outil technologique de pointe, il permet de faciliter l'accès à l'information et de le faire facilement circuler ⁸⁹

1.3.2.3 Les différents types de communication :⁹⁰

Chaque entreprise a son propre type de communication, il existe trois types de communications :

➤ **La communication descendante (Hiérarchique)**

Elle s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers, c'est la communication du 'haut vers le bas'. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont:

- Les réunions ;
- Les notes de service ;
- Les parcours d'affichage.

➤ **La communication ascendante (Salariale)**

Elle part des salariés pour remonter vers la Hiérarchie ou la Direction. C'est la communication dite du 'bas vers le haut'. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée.

Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés à travers un dialogue et une écoute active. Ce type de communication peut passer par voie de :

- Dialogue , boîte à idées ;
- Journal syndical ;
- Lettres ouvertes, sondages .

➤ **Communication horizontale**

Ce type de communication favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation. Elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage des connaissances entre les différents acteurs de l'entreprise ⁹¹

⁸⁹ www.petite-entreprise.net/p-3324-85-G1-La-Communication-interne-en-entreprise.html, consulté le 21/11/2022 à 15h

⁹⁰ www.petite-entreprise.net/p-3324-85-G1-La-Communication-interne-en-entreprise.html, consulté le 21/11/2022 à 15h

⁹¹ www.entreprendre.ma/différents-types-de-la-communication-interne-a-1130.html, consulté le 21/11/2021 à

2.3.3.4. Les objectifs de la communication ⁹²

➤ Les objectifs de la communication descendante :

- Faire connaître les valeurs fondamentales de l'entreprise
- Conforter chacun dans son rôle dans l'entreprise ;
- Faire partager une vision et jouer le rôle de ciment fédérateur;
- Faire adhérer au projet collectif de l'entreprise ;
- Faire connaître les règles communes ;
- Rassurer sur la pérennité de l'entreprise.

➤ Les objectifs de la communication ascendante :

- Faciliter la connaissance de terrain par le Top Management.
- Etre à l'écoute des suggestions d'amélioration, car souvent les meilleures idées viennent du terrain.
- Etre au courant du marché, de la concurrence.
- Sortir de son bureau, et transmettre ses compétences et savoir-faire.

➤ Les objectifs de la communication horizontale :

- Faciliter le partage d'expériences.
- Inciter à l'interaction au quotidien entre salariés et services.

2.5. La mobilité et la GEPC

2.5.1. La mobilité

La mobilité est considérée comme l'une des modalités de carrières et pour aller loin, on doit d'abord la définir.

2.5.1.1. Définition de la mobilité

La mobilité conduit selon les procédures diverses les salariés à subir dans l'entreprise ou, hors d'elle, des mutations géographiques ou professionnelles qui prennent des formes diverses : Horizontale, Verticale, Latérale, Géographique.

La mobilité «est de faire changer de fonction, de métier, d'administration ou de région. Elle répond à une nécessité de changement qui s'est fait à travers l'évolution de l'environnement.»⁹³

Selon le dictionnaire de la RH : « Ln mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité de salaires.»⁹⁴

17h05min.

⁹² www.revolution-rh.com/objectifs.communication-interne consulté le 21/11/2022 à 17h50min

⁹³ www.revolution-rh.com/objectifs.communication-interne consulté le 21/11/2022 à 20h30min.

2.5.1.2 Les différentes formes de mobilité

2.5.1.2.1 La mobilité Interne :

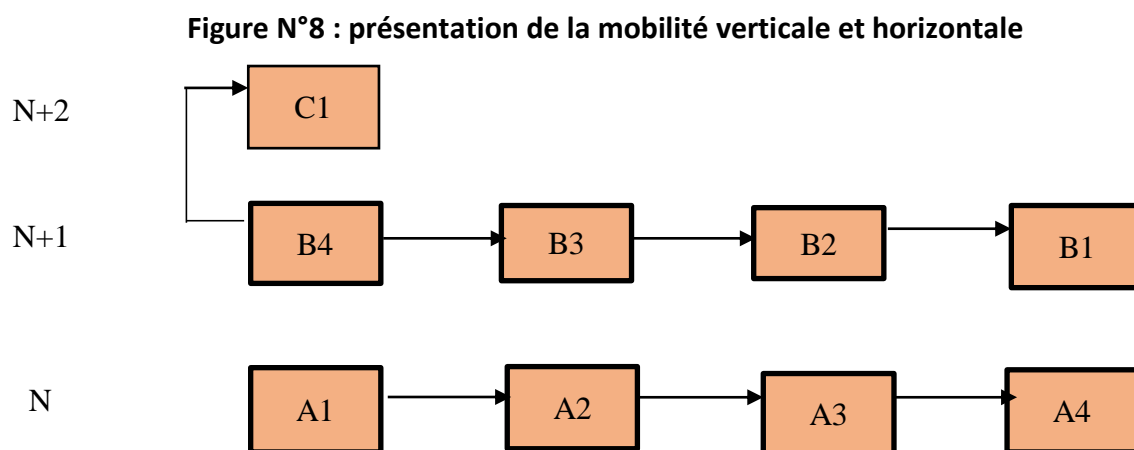
La mobilité interne peut permettre au fonctionnaire d'acquérir des compétences qui seront profitables pour les deux acteurs. La mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou de groupe. Elle est subdivisée en mobilité verticale ou promotion, en mobilité horizontale dite aussi professionnelle ou fonctionnelle et en mobilité d'environnement.⁹⁵

➤ La mobilité verticale

Caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation, la mobilité verticale ou promotion est assimilée à la carrière est synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne, la valorisation des compétences acquises.⁹⁶

➤ La Mobilité horizontale ou fonctionnelle ou professionnelle

C'est le changement de poste de travail sans changement de niveau hiérarchique .Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions. Elle peut être source de développement de compétences.⁹⁷



Source : Peretti Jean-Marie, Op Cit, P.88

➤ La mobilité géographique

Elle s'exprime à deux niveaux :

⁹⁴ JEAN Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, 2 ème édition VUIBERT, Paris 2008, page 110.

⁹⁵ Peretti, J.M, Gestion des ressources humaines», Op-cit , Page 150.

⁹⁶ Sylvie St-ange, Michel Audet, Victor Haïmes et André Petit, Relever les défis de la GRH, 2 ème édition, Gaëtan Morin, Montréal,2014, page 100.

⁹⁷ Sylvie St-ange,et autres, Op- cite page 100.

-La mobilité nationale c'est là où le salarié est transféré du lieu d'exercice de son activité à un autre.

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

Selon le niveau de mobilité, toutes les formes peuvent être:

-Intra-organisationnelles qui s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise;

- Inter-organisationnelle qui implique un changement d'entreprise.

2.5.1.2.2 La mobilité externe :

C'est le changement qui se fait par le biais des démissions, des licenciements, de révocation et de retraite. C'est la cessation de la relation de travail.⁹⁸

2.5.1.3. Les objectifs de la mobilité:

- Combattre la routine, la démotivation de l'individu et le laisser aller qui en découle.

-Accroître la polyvalence de l'encadrement, pour maintenir et élever le coefficient d'adaptation de l'entreprise tout en améliorant les chances de chacun.

-Préparer les ordres confirmés à des postes de responsabilités.⁹⁹

2.5.2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est « un modèle préventif qui permet de ne pas exclure les salariés et de leur proposer des parcours professionnels de développement de compétences »¹⁰⁰

Selon M. DUBOIS et D. RETOUR la gestion prévisionnelle des emplois et compétences est l'ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que les ressources humaines dans leurs stratégies de développements.

2.5.2.1. Les objectifs de la GPEC

La GPEC permet à l'entreprise de disposer d'un personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ces besoins à tout moment.

Elle aide aussi l'entreprise à préparer aux évolutions de ses marchés et ses métiers futurs. Elle permet une optimisation de l'efficacité tout en minimisant les coûts des adaptations futures.

⁹⁸ JEAN Marie Peretti, op. Cit page 150.

⁹⁹ JEAN Marie Peretti, op. Cit page 150.

¹⁰⁰ COHEN-Haegal Annick « toute la fonction ressources humaines » Dunod, Paris, 2006, page 132

L'objet central de la GPEC est l'anticipation des stratégies des entreprises. Anticiper les problèmes représente effectivement la qualité majeure d'un manager. Mais l'originalité de la GPEC est double : associer les représentants des salariés à cette réflexion et, à partir de cette anticipation discutée en commun par les représentants de la direction et ceux du personnel, mettre en œuvre les démarches nécessaires pour identifier les nouveaux besoins et ressources humaines et y adapter les ressources humaines. Ce qui suppose de recueillir des informations sur trois points :

- Une analyse détaillée des compétences requises par les emplois et les métiers à venir ;
- Une étude précise des ressources actuelles en compétences ;
- Et une description de la pyramide des âges qui tient compte des départs à la retraite. ¹⁰¹

2.5.2.2. Les dimensions de la GPEC

La GPEC a deux dimensions, individuelles et collectives.

Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur de sa carrière, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel.

Sur le plan collectif, il s'agit d'une intégration des RH comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

2.5.2.3. Les étapes d'une démarche GPEC

Toute démarche est une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles. Les apports concernant la GPEC permettent de classer quatre grandes phases dans la démarche :

Phase 01 : L'étude des besoins actuels et des ressources disponibles ;

Phase 02 : La projection des besoins futurs et des ressources indispensables pour les satisfaire ;

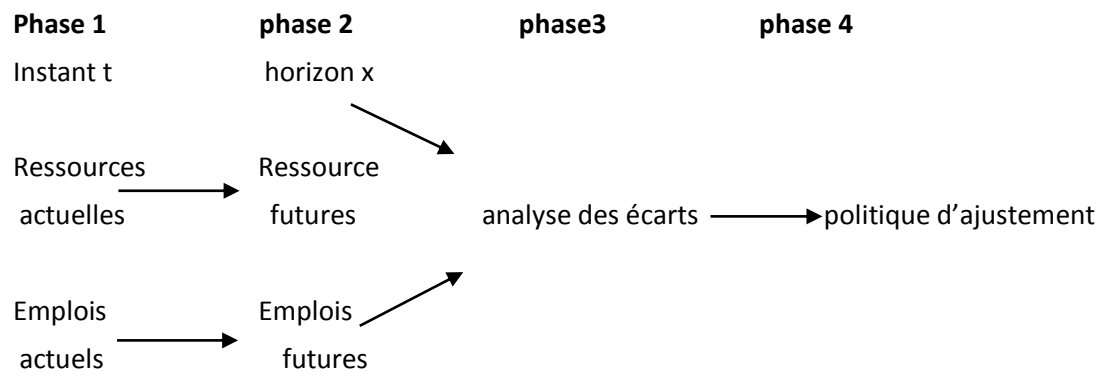
Phase 03 : L'analyse des écarts à remplir pour adapter les ressources actuelles aux besoins futurs ;

Phase 04 : La mise en œuvre d'une politique d'adaptation fondée sur les supports classiques de la gestion des ressources humaines.

En résumé, nous pouvons schématiser les étapes de la GPEC comme suit :

¹⁰¹ LEVY- Leboyer.C « La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2009, P.10.

Figure N°9 : les étapes de la GPEC



Source : CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE, Op Cit p98.

Section 03: Suspension et cessations de la carrière

L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propre défaillances soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle .

3.1 suspension de la carrière

3.1.1 Définition

La suspension de la carrière signifie que le paiement et le travail du salarié cessent sans que le contrat ne soit rompu.

La suspension implique donc que lors de reprise de l'exécution normale de la relation du travail, le salarié retrouvera l'emploi qui la quitter temporairement ou un emploi similaire, correspondant à ses compétences et au paiement d'un salaire égale ou supérieure à celui correspondant à son emploi précédent.¹⁰²

3.1.2 les causes de la suspension de travail

Selon l'article 64 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative au travail modifiée et complétée au 11janvier 1997, la relation de travail peut être suspendu dans de nombreux cas :

- l'accord des deux parties
- Des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par législation et la réglementation relative à la sécurité sociale ;
- De l'accompagnement des obligations du service national ;
- De l'exercice d'une charge publique électorale ;
- De la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenu définitive n'aura pas été prononcée ;
- D'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction ;
- De l'exercice du droit de grève ;
- Du congé sans solde.

3.1.3 Les causes fondamentales de la suspension de la relation du travail

➤ La mise en disponibilité

Une mise en disponibilité consiste pour le travailleur à cesser son activité professionnelle pendant une période. Il ne dispose ni de sa rémunération, ni de ses droits à la retraite, ni de ses droits à l'avancement .

¹⁰² ROMELAER Pierre « gestion des ressources humaines », paris, 1993, P82

Cependant, il conserve les droits qu'il a acquis dans son apparence d'origine à la date de la mise en disponibilité.

La mise en disponibilité est accordée, dans la limite de l'âge légal de départ à la retraite, pour une durée minimale de six (6) mois, renouvelable, dans la limite maximale de cinq (5) années pour les cas prévus à

l'article 146 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 La mise en disponibilité peut être pour les raisons suivantes :

- En cas d'accident, d'infirmité ou d'une maladie grave d'un ascendant, du conjoint ou d'un enfant à charge.
- Élever un enfant moins de 5ans pour les femmes qui travaillent.
- Pour assurer des fonctions de membres dirigeant d'un parti politique.
- Permettre aux travailleurs de suivre son conjoint si ce dernier a changé sa résidence pour raison professionnelle.
- Pour convenance personnelle sur la base de justification
- Pour effectuer par exemple des études ou des recherches dans ce cas la durée maximale est de (06) mois renouvelable dans la limite de 2ans dans la carrière du travailleur.

➤ **le service national**

La suspension du travail en raison de service national est intervenue par la force de la loi et durant cette période l'employé conserve ses droits à l'avancement et à la retraite, mais il ne bénéficie d'aucune rémunération, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires régissent le service national.

A la fin de l'accomplissement du service national le travailleur réintégré de plein droit son poste d'origine .

➤ **Le détachement**

Le détachement du fonctionnaire est prononcé du droit pour :

- Exercer une fonction de gouvernement
- Exercer un mandat électif dans une institution nationale ou une collectivité territoriale.
- Exercer une formation prévue par les statuts particuliers
- Représenter l'état auprès des institutions ou des organismes internationaux.
- Suivre une formation des études lorsque le travailleur est désigné par l'organisme dont il relève Art.20.

Le détachement, est prononcé pour une durée minimale de six (6) mois et une durée maximale de cinq (5)ans durant la carrière du fonctionnaire et dans la limite de l'âge légal de départ à la retraite.

Art. 21. — A l'expiration de son détachement, le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre. Il est affecté à un emploi correspondant à son grade. Il a priorité pour être affecté à l'emploi qu'il occupait avant son détachement, s'il a fait l'objet d'un détachement de droit.

La réintégration du fonctionnaire ne fait nullement obstacle à l'ouverture d'une action disciplinaire pour des manquements qui seraient imputés au cours du détachement.

3.1.4 Les cas imprévisibles de la suspension de la relation de travail

➤ **Accident de travail** ¹⁰³

La loi n° 83-13 du 2 juillet 1983 relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles prévoit à l'article 6 qu' « est considéré comme accident de travail, tout accident ayant entraîné une lésion corporelle, imputable à une cause soudaine, extérieure, et survenu dans le cadre de la relation de travail. »

L'article 7 poursuit en ajoutant "qu' Est également considéré comme accident de travail, l'accident survenu au cours :

- D'une mission à caractère exceptionnel ou permanent, accomplie hors de l'établissement, conformément aux instructions de l'employeur ;
- De l'exercice ou à l'occasion de l'exercice d'un mandat politique électoral, ou bien au titre d'une organisation de masse ;
- De cours d'études suivis régulièrement en dehors des heures de travail.

➤ **Maladie**

Les employés ont droit à un congé de maladie si une maladie correctement diagnostiquée les rend incapables d'exercer leurs fonctions. Dans ce cas l'arrêt de travail est justifié par une prescription médicale.

➤ **Les sanctions disciplinaires**

Une sanction disciplinaire se définit comme toute mesure autres que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par lui comme fautif, que cette mesure soit la nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa formation, sa rémunération, ou sa carrière.

- Toute manquement ou obligation professionnelle, toute atteinte à la discipline ;
toute

¹⁰³ <https://www.emploiatic.com/blog-emploi/management-rh/1114-les-accidents-de-travail-en-alg%C3%A9rie>

faute ou irrégularité commise par un travailleur dans l'exercice de ses fonctions discipline sans préjudice, les cas échéant, les poursuites pénales.

Les sanctions disciplinaires sont classées en fonction gravité de la faute commise, en quatre(04) degrés :

La sanction du 1er degré

- Le rappel à l'ordre.
- L'avertissement écrit.
- Le blâme.

La sanction du 2ème degré

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

La sanction du 3ème degré

- La mise à pied de 4 à 8 jours
- L'abaissement d'un ou deux échelons

La sanction du 4ème degré

- La rétrogradation dans le cadre immédiatement inférieur.
- Le licenciement.

En cas de faute professionnelle grave commise par un travailleur, pouvant entraîner une sanction du 4ème degré, le travailleur est immédiatement suspendu par l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Pendant la durée de la suspension l'intéressé perçoit la moitié de son traitement, ainsi

que l'intégralité des indemnités à caractère familiale.

Lorsque le fonctionnaire suspendu fait l'objet d'une sanction autre que celle du 4ème

degré ou lorsqu'il n'est pas reconnu coupable des faits qu'ils lui sont reprochés ou lorsque la

commission administrative paritaire ne s'est pas prononcée dans les délais précis, il est rétabli

dans ses droits et la quotité de la rémunération retenue lui est réservée.

3.2 La cessations de la relation de travail

La cessation du contrat de travail peut résulter soit de la décision unilatérale de l'employeur (licenciement) ou du salarié (démission), soit d'un commun accord entre l'employeur et le salarié

3.2.1 La cessation de la relation de travail du fait par le salarié

3.2.1.1 La démission

La démission se définit comme la rupture unilatérale du contrat de travail à l'initiative du salarié. La démission ne se présume pas.

Elle doit marquer une volonté non équivoque, claire, sérieuse et définitive du salarié de rompre le contrat de travail.

Le salarié n'a pas à motiver sa décision de démissionner auprès de l'employeur.

Aucun formalisme n'est imposé par la loi ou la jurisprudence.

3.2.1.2 La retraite sans condition d'âge

Pour ouvrir droit à la retraite sans conditions d'âge lorsque le travailleur salarié doit avoir accompli une durée de travail effectif ayant donné lieu à un versement de cotisations égale à trente-deux (32) ans au moins.

Les conditions validées entrant en compte pour le calcul de la durée de 32 ans.

- Les journées pendant lesquelles le travailleur a perçu les indemnités journalières des assurances maladies, maternités compensation de congé payés ;
- Les périodes durant lesquelles le travailleur a bénéficié de la pension de la retraite anticipée ;
- Les années de participation effectives à la guerre de libération national, telle que prévues par les dispositions.

3.2.2 la cessation de la relation de travail du a l'employeur

3.2.2.1. Licenciement¹⁰⁴

On distingue le licenciement pour motif personnel lié à la personne du salarié et le licenciement économique inhérent à l'entreprise. Tout licenciement pour motif personnel doit être justifiable.

- **Le licenciement pour motif personnel** : il est prononcé à l'encontre du salarié pour des faits qui lui sont reprochés, ayant pour origine un comportement fautif (il s'agit alors d'une sanction disciplinaire) ou non fautif.

¹⁰⁴ Caroline Diard, Emmanuel Baudoin, Sylvie Berthet, « Aide mémoire ressources humaines » Dunod, 2017, 2020 pour la présente édition 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff p202 203

- **Le licenciement pour inaptitude professionnelle** : il est prononcé lorsque le salarié a été déclaré inapte par la médecine du travail, après étude de poste et que l'ensemble des possibilités de reclassement ait été envisagé. Il ne donne pas lieu au versement de l'indemnité de préavis puisque celui-ci ne peut être effectué.
- **Le licenciement pour faute** : on distingue plusieurs degrés de faute. La détermination du degré est importante car elle conditionne le montant du solde de tout compte :
 - Faute simple : résulte d'une inexécution du contrat de travail par le salarié. Permet au salarié d'effectuer un préavis et d'obtenir des indemnités de licenciement (exemple : manquement à la discipline).
 - Faute grave : le comportement du salarié rend impossible son maintien dans l'entreprise (exemple : harcèlement). La faute grave est privative de l'indemnité de licenciement et de préavis.
 - Faute lourde : le salarié doit avoir eu la volonté de nuire à l'entreprise (détournement de clientèle par exemple). Comme pour la faute grave, il n'y a ni préavis, ni indemnité de licenciement : l'employeur peut, même en l'absence de faute commise par le salarié, prononcer son licenciement s'il estime que la situation compromet la bonne marche de l'entreprise.
- **Le licenciement économique** : le motif économique n'est pas un motif inhérent à la personne du salarié, il s'agit donc de :
 - difficultés économiques ;
 - mutations technologiques ;
 - réorganisation de l'entreprise pour la sauvegarde de sa compétitivité ;
 - baisse de leurs ventes ou des commandes pendant une certaine

3.2.2 La retraite à l'âge légale :

Pour avoir droit à l'âge légal et bénéficier de la pension de retraite, le salarié doit obligatoirement remplir les deux conditions suivantes : Être âgé de soixante (60) ans au moins, la femme travailleuse peut être admise à sa demande à la retraite à partir de l'âge de cinquante-cinq (55) ans au moins. Avoir travaillé pendant quinze(15) ans au mois.

Pour bénéficier de la pension de retraite, le (la) travailleur (se) doit avoir accompli un travail effectif dont la durée être au moins égale à la moitié de la durée

sous indiquée et verser les conditions au titre de la sécurité sociale ; les travailleurs du sexe féminin qui ont élevé des enfants pendant au moins neufs(09) ans, bénéficient d'une réduction d'âge d'un an par enfant, dans la limite enfants, les enfant visés sont les enfants à charge tels qu'ils sont définit dans l'article 67 de la loi n°83-11 du 12 juillet 1983 relative aux assurances sociales.

La condition d'âge prévue à l'article 06 n'est pas exigée du travailleur atteint d'une capacité de travail total et définitive, lorsqu'il ne remplit pas les conditions pour bénéficier d'une pension d'invalidité au titre des assurances sociales ; dans ce cas le nombre d'unité servant au calcul de la pension ne peut être inférieur à 15 ans.

3.2.3 Le décès et les catastrophes naturelles :

➤ **Le décès**

Il s'agit d'un fait naturel, dans ce cas si l'employeur est décédé, la relation de travail cesse spontanément, les droits sont servis à l'ayant droit (capital décès, pension de réversion, indemnités à caractère familiale) L'entreprise constitue un dossier

qu'elle adressera à la sécurité sociale et à la caisse nationale de retraite (CNR).

➤ **Les catastrophes naturelles**

En plus des cas qui introduisent la cessation de la relation du travail de façon juridique et économique on peut ajouter un cas qui est les catastrophes naturelles. Lorsque une entreprise est « victime » d'une catastrophe naturelle (tremblement de terre, incendie, inondation) la relation de travail prend fin.

Mais dans le cas où l'employeur reprend son activité, la priorité est donnée aux anciens travailleurs de cette entreprise.

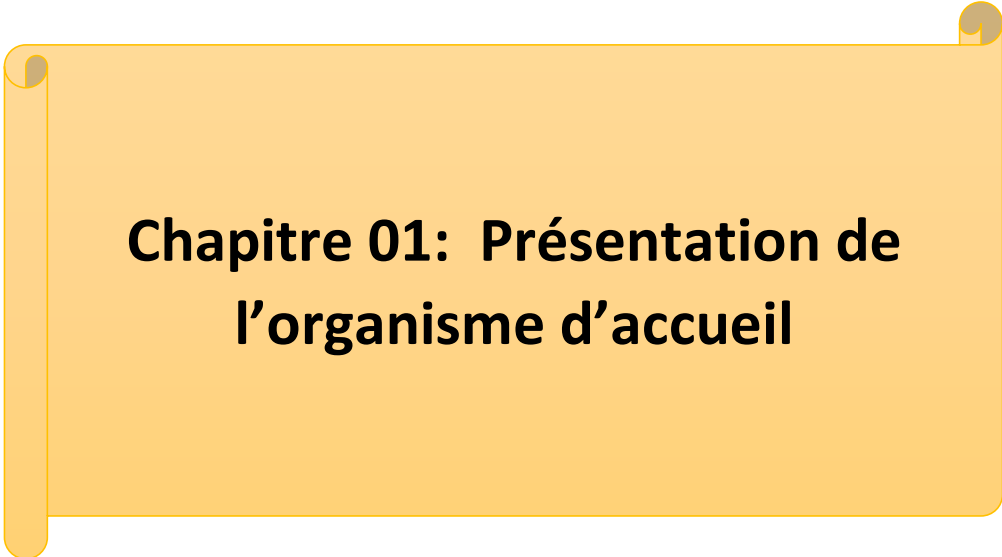
Conclusion

La gestion de carrière est l'un des outils les plus importants de la gestion des carrières et fait partie d'une approche globale de la gestion des ressources humaines .

Aujourd'hui, elle est massivement mobilisée dans les entreprises pour accompagner les aventures professionnelles de ses employés .



Deuxième partie : étude du cas de la CNEP/Banque



**Chapitre 01: Présentation de
l'organisme d'accueil**

Section 01: Présentation de l'organisme accueillie

La CNEP/Banque est un établissement financier spécialisé dans l'épargne. En Algérie existe plusieurs institutions financières à leur tête la Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance CNEP, qu'on peut considérer comme leader dans la mobilisation de l'épargne.

Dans cette section on va présenter la CNEP à travers son historique, son organisme et ses fonctions.

1. Aperçu sur la CNEP/ Banque

Depuis 1967, la CNEP/ Banque a connu une évolution et un changement dans sa structure.

1.1. Définition de la CNEP/ Banque

La CNEP/Banque Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance Banque. Un établissement financier créé le 10 août 1964 spécialisé dans la collecte de l'épargne des ménages et financement de l'habitat à travers ses crédits :

- Crédit immobilier aux particuliers.
- Crédit aux promoteurs.

2-Évolution de la CNEP :

➤ 1964 - 1967

1964 : Naissance de la CNEP, Caisse Nationale d'Épargne et de prévoyance

1967 : Ouverture de la première agence CNEP à Tlemcen et ouverture du premier livret d'épargne CNEP

Mise en place du livret d'épargne dont l'attribution principale est :

- La collecte de l'épargne
- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (prêts sociaux)

➤ Avril 1971 Institution de l'épargne Logement

La CNEP a été chargée de financer le programme de réalisation des logements en utilisant les fonds du trésor public.

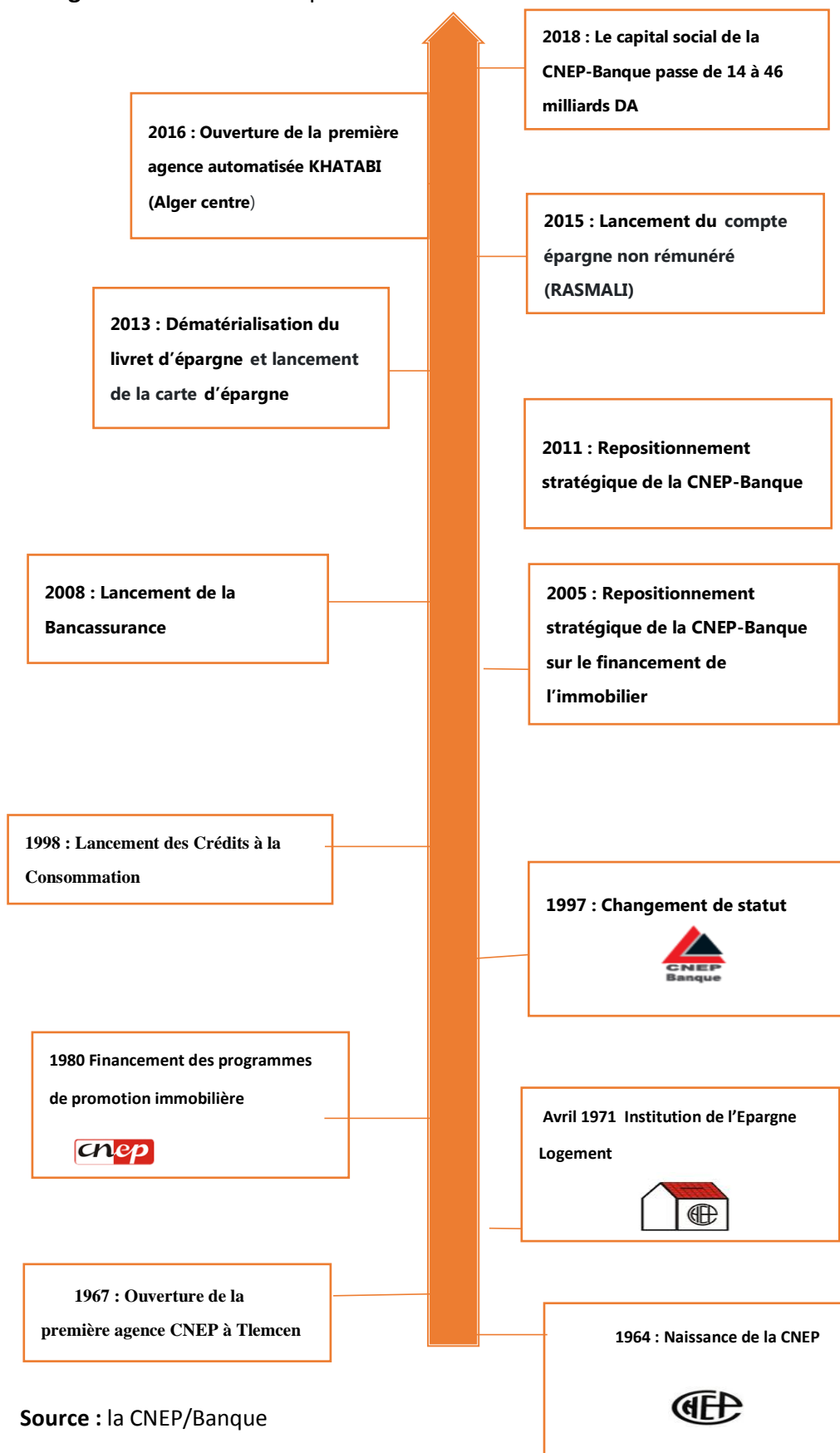
➤ 1980 Financement des programmes de promotion immobilière

La CNEP a alloué une nouvelle mission et il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants.

La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur de professions libérales, de travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transports .

- **1997 : Changement de statut** : La CNEP (Caisse d'épargne) devient banque universelle : CNEP-Banque et elle a élargie son champ d'action aux produits , autrefois l'épargne des banques primaire est ce par décision N°01/97 DU 09 09 juin 1997 émanant du ministère des Finances.
- **1998** :Lancement des Crédits à la Consommation
- **2005** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque sur le financement de l'immobilier. Qui a donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités à usage professionnel, administratif, industriel, ainsi que des infrastructures hôtelières, de santés, éducatives, culturelles
- **2008** :Lancement de la Bancassurance
- **2011** : Repositionnement stratégique de la CNEP-Banque : autorisation du Financement des entreprises
- **2013** : Dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne
- **2015** : Lancement du compte épargne non rémunéré (RASMALI)
- **2016** : Ouverture de la première agence automatisée KHATABI (Alger centre)
- **2018** : Le capital social de la CNEP-Banque passe de 14 à 46 milliards DA

Figure N° 9 : axe de temps de l'Évolution de la CNEP.



Source : la CNEP/Banque

3.2 Les principales missions de la CNEP

Une variété de missions Pour la CNEP banque intrinsèquement liées à :

3.2.1 La mobilisation et la collecte de l'épargne :

La collecte de l'épargne des ménages d'effectue par l'intermédiaire de deux Réseaux :

- Le réseau propre à la CNEP Banque réparti à travers tout le territoire National ;
- Le réseau postal, composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 Wilayas.
- Outre les livrets (livret d'épargne logement et livret d'épargne Populaire), La CNEP/ Banque offre d'autres produits d'épargne à ses Clients ;
- Les dépôts à terme logement pour les personnes morales
- Les bons de caisse
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques
- Les comptes chèques aux particuliers
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants

3.2.2 Le financement de l'habitat : Les prêts accordés par la CNEP/ Banque servent principalement à

- La construction, l'extension ou l'aménagement d'un bien immobilier (épargnant, ou non-épargnant) ;
- La construction par les tiers (promotion immobilière privée ou publique) ;
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage Commercial ;
- L'acquisition des logements neufs des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de bien entre particuliers ;
- La location de bien entre particuliers ;
- L'acquisition de terrains destinés à la construction.

3.2.3 La promotion immobilière

Autre financement des particuliers, al CNEP/Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilier publics et privés ayant des projets et destinés à la vente ou à la location. Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

Section 2 : Organisation administrative de la CNEP/ Banque et du réseau de Tizi-Ouzou

Il est nécessaire au préalable de présenter la CNEP/Banque ; Direction général d'où dépend le réseau Tizi-Ouzou.

2.1 Organisation de la CNEP/Banque :

La CNEP/Banque est gérée par un conseil d'administration qui comprend outre le président directeur général nommé par décret présidentiel et choisi en fonction de ses compétences en matière économique et financière, cinq administrations qui représentent les divers ministres intéressés à sa gestion soit :

- Le ministre de l'intérieur ;
- Le ministre de l'économie et finances ;
- Le ministre des travaux publics ;
- Le ministre des affaires sociales ;
- Le ministre des postes et télécommunication ;

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dont activités statutaires décentes et des plans financiers nationaux :

Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du président directeur général ; Il décide de son action juridique à introduire.

La gestion courante de la CNEP/Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiés à un président directeur générale nommé par décret présidentiel.

Ce dernier assure le fonctionnement de la CNEP/Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

Le contrôle de fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire au compte agréé par le ministre de l'économie et des finances.

Les activités commerciales et administratives de ces agences sont encadrées sur la base d'un découpage de territoire nationale et l'implantation des agences.

L'autorité de la direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directeurs généraux adjoints, (crédit, administration, recouvrement) aux quelles sont rattachées des directions centrales.

2.2 Organisation de la direction du réseau La direction du réseau Tizi-Ouzou est administrée par un directeur qui est assisté dans ses missions par sept Chefs de développement

Dans cette organisation il y a sept 07 département :

2.2.1 Département du personnel et moyens (c'est notre champ d'étude)

Il est constitué des services suivants :

- Service du personnel et de la formation ;
- Service des moyens généraux ;
- Service de sécurité

2-2-2 Département du financement

- Service financement des promoteurs ;
- Service financement des particuliers ;
- Service technique ;

2-2-3 Département des finances et de comptabilité

- Service comptabilité
- Service budget et trésorerie

2-2-4 Département recouvrement

- Service recouvrement
- Service juridique

2-2-5 Département d'épargne

- Service suivi
- Service analyse
- Service commercial

2-2-6 Département informatique

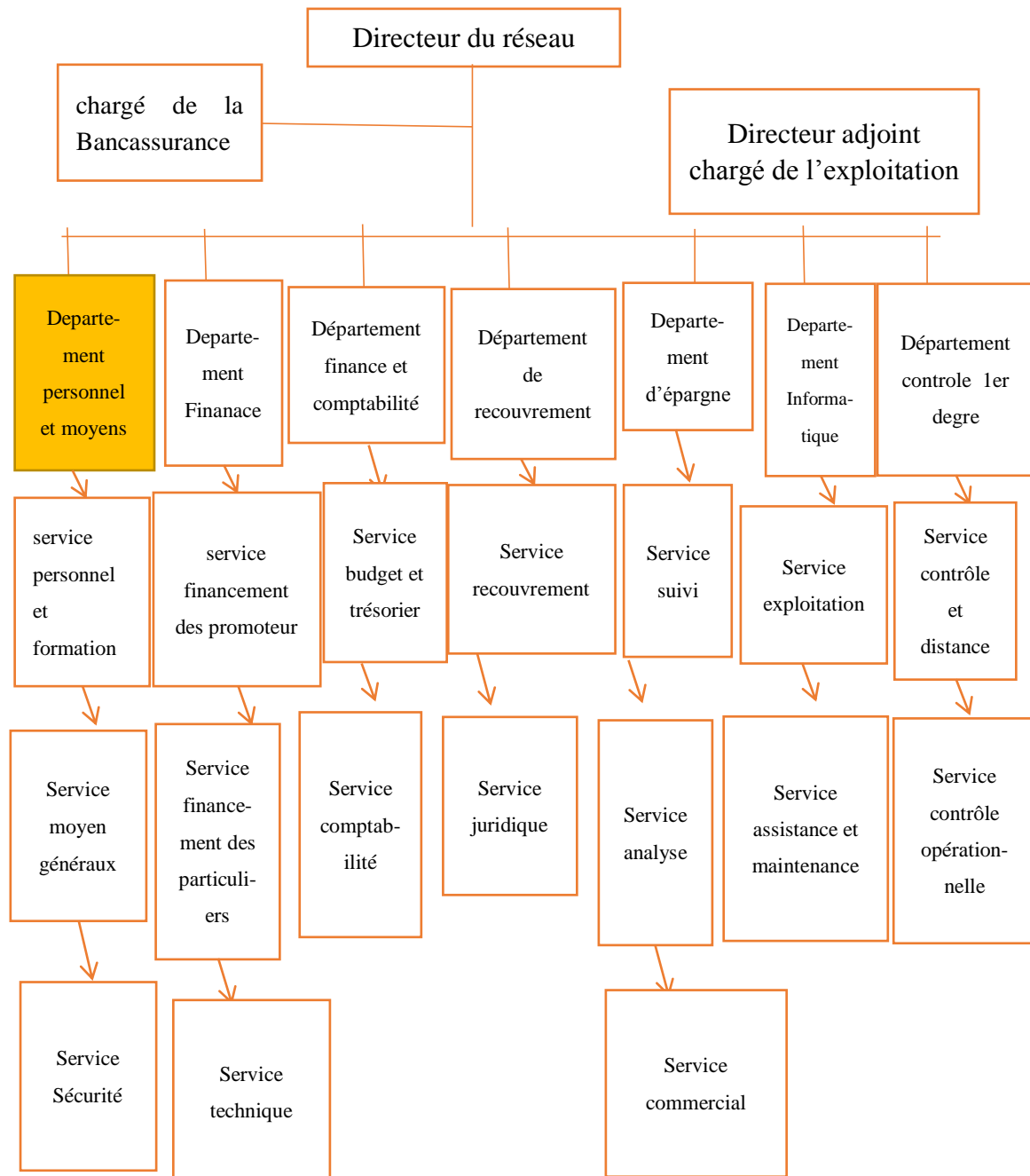
- Service exploitation
- Service assistance et maintenance

2-2-7 Département Contrôle

- Service contrôle à distance
- Service opérationnel

✓ Organigramme actuel de la direction du réseau :

Figure N°10 : Organigramme actuel de la direction du réseau



Source : Décision réglementaire N°74-95 du Novembre 1995 portant organisation moderne des directions régionales, (2.2 p 74)

Section 3 : Délimitation du champ d'étude de la DPMG :**3-1 Présentation du DPMG :**

Notre domaine d'étude se limite au département personnel et moyens généraux, qui assure la mise en œuvre, réalisation et la gestion des moyens humains et matériels de manière rationnelle et efficace pour une performance optimale.

Ses différents services sont :

3-1-1 Service personnel et formation

Il est composé de deux sections :

3-1-1-1 Section personnel et formation

Elle s'occupe de :

- La gestion et le suivi de l'évaluation de la carrière du personnel (Réseau et agences) et gérer le fichier régional du personnel.
- Appliquer la réglementation en matière de législation du travail.
- Gérer les dossiers administratifs du personnel et en assurer la mise à Jour
- Veiller au respect des dispositions contenues dans la convention collective et le règlement intérieur ;
- Procédure à la formalisation des dossiers de recrutement
- Mettre en place et gérer les registres réglementaires
- Tenir à jour le bilan social (recrutement, congés, maladie, mutation, retraite...)
- Assurer le maintien de la discipline générale. En ce qui concerne les formations :
- Une mise en œuvre des actions de formations telles qu'ordonnées par le CEBA (Centre d'études bancaires appliquées)
- Suivi des étudiants parrainés par l'institution
- Suivi des stagiaires issus des centres de formation ou l'université

3-1-1-2 Section Paie :

Après l'exploitation des documents reçu de la section du personnel ; elle procède à :

- l'établissement et règlement des salaires et prendre en charge les modifications éventuelles
- bulletins de paie du personnel
- Tenir à jour les dossiers concernant la paie (journal de paie)
- Établir les documents comptables relatifs aux charges sociales et fiscales
- Formaliser les dossiers allocations et procéder au recouvrement des frais médicaux ainsi que les indemnités journalières.

- Formaliser et suivre les dossiers de retraite et prendre relation avec la CNR (caisse de Retraite).

3-1-2 Service Moyens Généraux

Ses missions sont :

- Veiller et suivi et au contrôle des mouvements du patrimoine mobilier.
- Assurer et suivre le paiement et éventuellement le recouvrement des redevances locatives.
- Évaluer les besoins en imprimés nécessaires au fonctionnement et en assurer des disponibilités.
- Assister les agences pour leurs besoins en mobilier, équipement matériel et fournitures de bureau.
- Tenir à jour le fichier fournisseur.
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requises.
- La gestion d'un magasin.
- Assurer la maintenance des biens mobiliers et immobiliers.
- La gestion et la distribution des bons carburants.
- L'approvisionnement en imprimés : imprimés spéciaux, chèques prospectus.... Etc.
- Établir l'inventaire annuel du siège ainsi des agences.
- Souscrire les polices d'assurance pour le patrimoine de la CNEP.
- Suivre les actions avec les assurances en cas de sinistre ; Vol...
- Veiller à l'utilisation rationnelle du parc automobile avec son entretien permanent.
- bulletins de paie du personnel
- Tenir à jour les dossiers concernant la paie (journal de paie)
- Établir les documents comptables relatifs aux charges sociales et fiscales
- Formaliser les dossiers allocations et procéder au recouvrement des frais médicaux ainsi que les indemnités journalières.
- Formaliser et suivre les dossiers de retraite et prendre relation avec la CNR (caisse de Retraite).

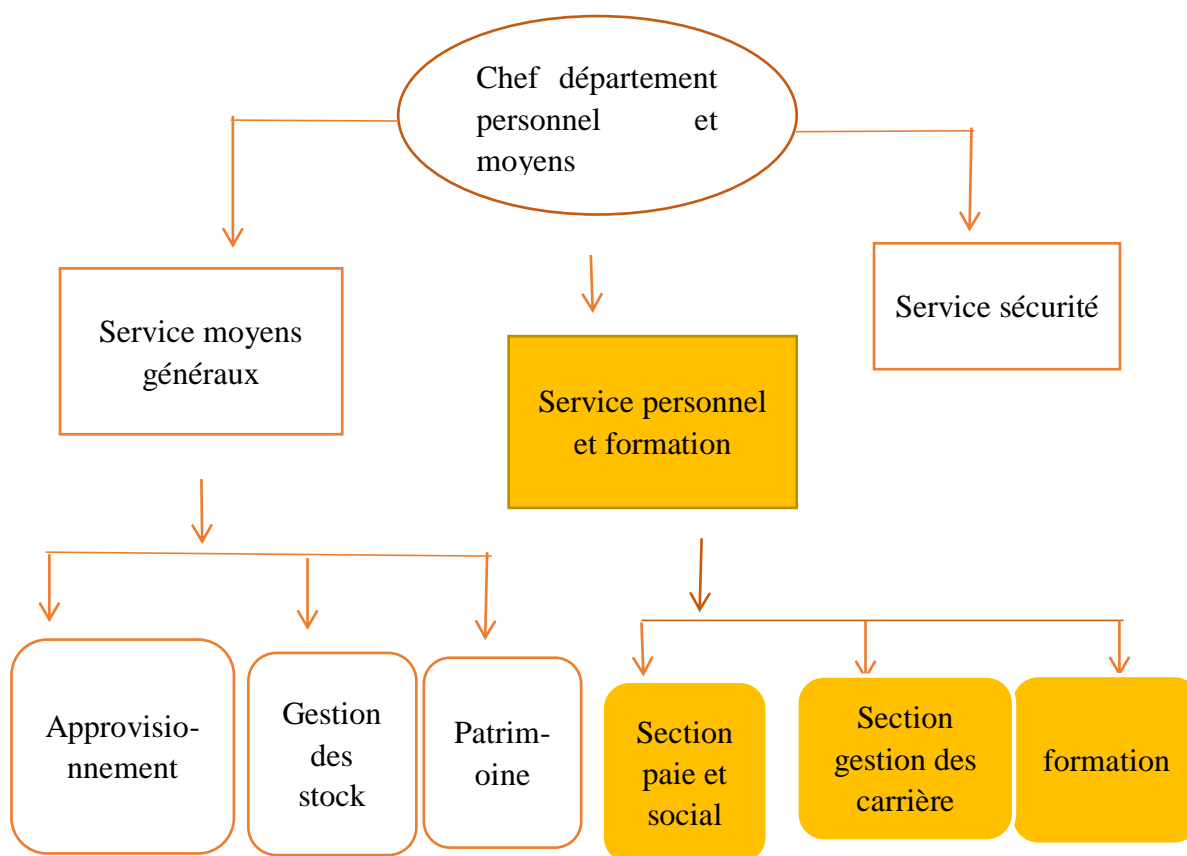
3-1-2 Service Moyens Généraux

Ses missions sont :

- Veiller et suivi et au contrôle des mouvements du patrimoine mobilier.
- Assurer et suivre le paiement et éventuellement le recouvrement des redevances locatives.
- Évaluer les besoins en imprimés nécessaires au fonctionnement et en assurer des disponibilités.

- Assister les agences pour leurs besoins en mobilier, équipement matériel et fournitures de bureau.
- Tenir à jour le fichier fournisseur.
- Assurer la gestion des stocks selon les normes requises.
- La gestion d'un magasin.
- Assurer la maintenance des biens mobiliers et immobiliers.
- La gestion et la distribution des bons carburants.
- L'approvisionnement en imprimés : imprimés spéciaux, chèques prospectus.... Etc.
- Établir l'inventaire annuel du siège ainsi des agences.
- Souscrire les polices d'assurance pour le patrimoine de la CNEP.
- Suivre les actions avec les assurances en cas de sinistre ; Vol....
- Veiller à l'utilisation rationnelle du parc automobile avec son entretien permanent.

Figure N° 11 : Organigramme du département personnel et moyen généraux



Source : Revue trimestrielle de la CNEP/Banque

3-2-1 Les activités principale de chargé des carrières

Le chargé de la gestion des emplois et des carrières a pour missions de participer à l'élaboration des outils de gestion des emplois et du système d'évaluation des performances et de suivi des carrières.

3-2-1- 1 Identifier les besoins d'effectifs des structures de la CNEP/Banque

- Analyser les demandes de personnels des structures sur les plans quantitatifs et qualitatifs ;
- Conseiller les structures sur les modalités pour pouvoir les demandes ;
- Préparer les décisions pour les nominations internes ou les fiches de candidatures pour le recrutement externe et les transmettre aux décideurs

3-2-1-2 Examiner les recours et requêtes du personnel

- Analyser les demandes du personnel sur l'ensemble des questions concernant les ressources humaines et apporter sur réponse écrite motivée ;
- Rédiger les réponses pour candidats externe.

3-2-1-3 Tenir le secrétariat de la commission de discipline

- Constituer les dossiers disciplinaires du personnel devant comparaître En commission de discipline ;
- Convoquer les membres de la commission et des personnels concernés ;
- Rédiger les procès verbaux d'audition.

3-3-1-4 Enregistrer les décisions individuelles concernant le personnel

- Suivi des carrières ;
- Suivi des congés ;
- Promotion, Nomination, Mutation, Avancement au mérite ;
- Congé sans solde, suspension de la relation de travail, sanction disciplinaire, mise à la retraite.

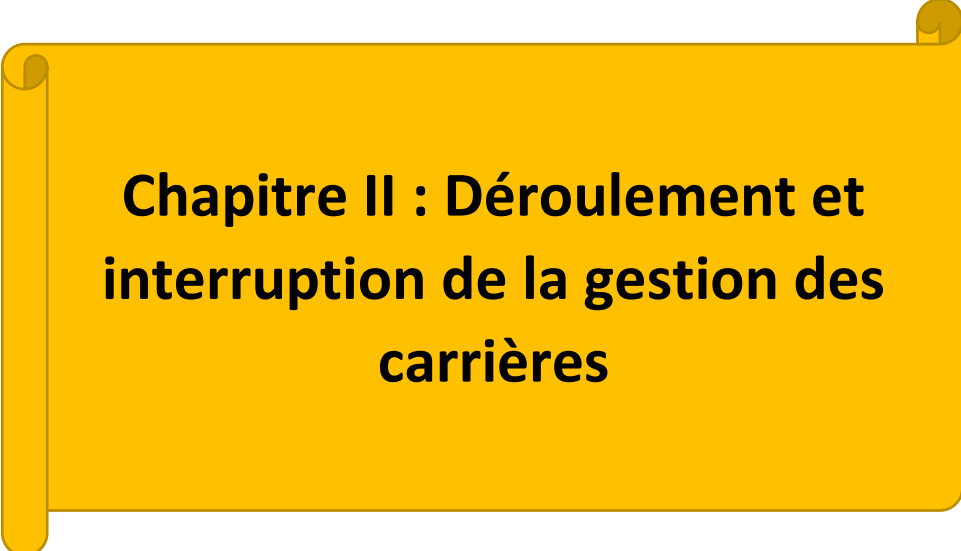
3-2-1-5 Mettre en œuvre le système d'avancement au mérite (échelons et PBI)

- Recenser les personnes intangibles conformément aux instructions internes
- Transmettre les fiches d'évaluation et listes aux responsables hiérarchiques ;
- Consolider les retours et les appliquer les décisions d'avancement.

3-2-1-6 Les compétences du chargé de la gestion des emplois et des carrières**3-2-2-1 Les connaissances**

- Connaître le droit social
- Droit du travail

- Droit de la sécurité sociale
- Connaître les réagissant la CNEP/Banque, recueil de textes réglementaires
- La loi de finances
- La convention collective
- Le règlement intérieur
- Connaître les emplois et les fonctions de la CNEP/Banque .

A yellow scroll graphic with a vertical bar on the left and a circular end on the right, containing the chapter title.

**Chapitre II : Déroulement et
interruption de la gestion des
carrières**

Section 01 : Déroulement de la carrière

La CNEP banque porte a bout de bras la carrière professionnelle des employés dès le début qui commence par le recrutement jusqu'à la fin et la cessations de la relation de travail .

1-1-La naissance de la relation de travail

La gestion des carrières prend origine à partir du recrutement de l'individu.

1-1-1Les modes de recrutement

Pour recruter La CNEP banque se base sur les deux modes de recrutement interne et externe.

➤ Le recrutement interne :

Lorsqu'un poste est 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.

➤ Le recrutement externe

La procédure du recrutement externe se fait comme suit :

- 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.
- Envoie des demandeurs d'emploi par l'ANEM.
- Sélection des candidats aux exigences et critères d'accès au poste de Travail à pouvoir avec un concours (écrit et oral).

- Pouvoir des fiches de synthèse des trois meilleures candidatures selon L'emploi, accompagnées des pièces justificatives « ANEM » à la Direction Des Ressources Humaines pour avis et accord. (Voir annexe 01)

- Le recrutement donne de lieu obligatoirement, quelles que soient sa forme Et sa durée par l'employeur et le travailleur a un contrat de travail.

A) Les types de contrats de travail

Les différents types de contrats de travail sont :

❖ C.D.I à plein temps

Il est entendu un recrutement pour un poste de travail après une période d'essai et ce pour une durée non-fixée et à plein temps.

❖ C.D.I à temps partiel

Par contrat de travail conclu pour une période indéterminée mais à temps partiel, il est entendu un recrutement pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail et ce, lorsque :

Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir au service à plein temps d'un travailleur ;

Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que l'employeur accepte.

❖ C.D.D Contrat de travail à durée déterminée

Il est entendu un recrutement :

Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à un ou des contrats de travaux

Lorsqu'il s'agit de remplacer un titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail périodique à caractère discontinu

Lorsqu'un surcroît de travail ou des motifs saisonniers le justifient

Dans l'ensemble des cas le contrat de travail précisent la durée de la relation de travail ainsi que les motifs de cette durée.

❖ Le contrat de travail aidé (C.T.A)

Il donne lieu à l'établissement de contrat de travail aidé classé en trois catégories : (Voir annexe 02)

- Contrat d'Insertion des Diplômés (C I D) : Destiné aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et les techniciens supérieurs issus des établissements nationaux et formation professionnelle.

-Contrat d'insertion Professionnelle (CIP) : Destiné aux jeunes sortants de l'enseignement secondaire de l'étude nationale, et les centres de formation professionnels.

-Contrat de formation-insertion (C.F. I) : Les jeunes insérés dans le cadre de DAIP dont les résultats d'évaluation à la fin de leurs contrats sont jugés satisfaisants, pourraient faire l'objet de recrutement sous contrat à durée déterminée.

La CNEP-Banque peut également recourir au recrutement par ce type de contrat (CTA) les jeunes primo-demandeurs qui n'ont pas été déjà placés en contrat d'insertion professionnelle.

La CTA est conclue entre l'employeur bénéficiaire et la Direction d'Emploi de Wilaya (DEW), donne lieu à une contribution de l'état au salaire du bénéficiaire.

N.B: quel que soit le type de contrat conclu, l'installation des fonctions du travailleur nouvellement recruté doit s'établir par un procès-verbal signé par le directeur de la structure et l'intéressé.

➤ Période d'essai

Tout travailleur recruté à un poste de travail est soumis à une période d'essai de:

-Trois (03) mois pour le personnel d'exécution, de la classe (1).

Six (06) mois pour le personnel maîtrisent de la classe (2).

Douze (12) mois pour les cadres de la classe (3) à (5).

Cette période d'essai permet à l'employeur de donner des appréciations et d'évaluer le candidat.

Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment

Par l'une ou l'autre des parties sans préavis ni indemnités.

➤ **La confirmation**

A la fin de la période d'essai concluante, l'employeur envoie une fiche d'appréciation à la DRH pour établissement d'une décision de confirmation à l'intéressé.

Dans le cas d'une période d'essai non concluante, il est mis fin aux fonctions de l'intéressé.

1-2 Développement de la carrière

Durant son parcours professionnel le salarié de la CNEP/Banque peut bénéficier de mobilité sous toutes ses formes

1-2-1 La mobilité

Toute évolution dans la carrière d'un agent est sujette à trois conditions :

-L'existence d'un besoin réel à combler

Une compatibilité possible entre les exigences de compétences de l'emploi occupé et 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 bénéficie de l'attribution d'échelon et conserve les points de bonification individuelle acquis

- 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

➤ **Mobilité verticale**

Est un changement de position soit vers le haut de la hiérarchie qui est la (promotion), soit vers le bas, mobilité descendante, c'est la (rétrogradation) par mesure disciplinaire.

➤ **Promotion**

La carrière d'un travailleur est déterminée par les compétences prouvées dans l'exercice de ses fonctions.

La promotion consacre le passage du travailleur à un poste de travail se la classification supérieure à celle de son poste initial.

La promotion intervient dans un cadre compétitif conçu de manière à sélectionner les travailleurs les plus compétents dans la limite des postes de travail disponibles.

La promotion aussi décidée par l'employeur:

Suite à de bonnes appréciations de la hiérarchie qui en fait la promotion.

A l'issue du concours professionnel interne conçu à cet effet.

➤ **L'intérim**

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

La décision de nomination à titre d'intérimaire ne doit pas dépasser 06 à 12 mois. Au délai de cette période, l'intéressé est confirmé dans ses nouvelles fonctions.

L'intérim peut servir de période probatoire pour tester le travailleur désigné dans une fonction à qualifications et exigences supérieures à celles de son poste de travail initial et ce préalablement à sa confirmation dans la dite fonction.

L'intérimaire perçoit une indemnité différentielle.

➤ **Réaffectation**

Le travailleur peut être réaffecté à un poste de travail de classification inférieur au poste qu'il occupe dans les cas suivants :

> A l'issue d'une période probatoire à une promotion qui s'est avérée non

➤ **Mobilité Horizontale**

Le travailleur passe d'une fonction à une autre avec le même grade au sein de la structure.

Cette mobilité correspond à l'avancement annuel qui se fait annuellement suivant une fiche de notation ou d'appréciation, au cours duquel il peut être attribué au travailleur un échelon ou un Point de Bonification Individuel.

L'avancement au mérite se traduit par l'attribution d'un échelon par année

➤ **Mobilité géographique**

Cette mobilité correspond à la Mutation:

Lorsque les nécessités de suivre l'exigent, l'employeur peut affecter le travailleur qui est tenu d'accepter, tout autre poste correspondant à sa qualification en tout lieu d'activité de l'employeur.

Lorsque cette mutation implique un changement de résidence celle-ci doit pas entraîner de situation préjudiciable pour le travailleur, quelque soit sa forme.

La mutation se fait aussi à la demande du travailleur dans une autre structure.

1-3 Formation

Au sein de la CNEP/Banque, on distingue trois catégories de formation :

Interne, Externe, à l'étranger, et comme pour toute procédure de formation, il est nécessaire d'élaborer un plan de formation, celui-ci est fait par le CEBA (centre d'étude bancaire applique) qui est le centre principal de formation de la CNEP/Banque et cela en suivant la démarche suivante :

plan de formation de la CNEP/Banque est élaboré en considération des priorités déclarées par la direction générale (DG) lors des réunions des responsables des structures avec la prise en considération des démarches des employés, en d'attachant à cibler plus particulièrement les besoins de formation des structures d'exploitation afin de raffiner la maîtrise des activités. Le plan de formation est élaboré chaque début d'année sur la base objective des moyens de formation du CEBA, il n'a pas la préhension de répondre à tous les besoins de formation de la CNEP/Banque pour lesquels il va falloir recourir aux organismes spécialisés, par contre, il a l'ambition de :

1-3-1-Le plan de formation de la CNEP/Banque s'articule sur trois volets de formation :

❖ Formation interne :

Elle se fait au niveau du CEBA et la SAA;

Formation à l'étranger : Elle se fait actuellement très souvent en Tunisie;

❖ Formation externe:

Elle se fait au niveau de l'ITB (Institut Technique Bancaire) et du SIBF (Société Interbancaire de formation).

Pour chaque volet de formation, a été élaboré un plan de formation spécifique de façon à ce que chacun de ces trois volets a un certain nombre de participation pour chacun des thèmes de formation programmé.

Le plan de formation mentionne le besoin, la durée, la lieu et période de formation ainsi que l'estimation du budget alloué en prenant en considération les priorités à moyen et long terme. Après recrutement des besoins en formation de toutes les structures, le CEBA dresse son plan de formation à l'échelle nationale, de façon à ce que les besoins sont répartis ainsi :

Besoin liés aux objectifs stratégiques de la CNEP/Banque

Besoin liés à adaptation de l'employé à son poste, dans le cas d'une nouvelle procédure;

Besoin liés à l'évolution des emplois, dans le cas d'une nouvelle organisation avec la création de nouveaux postes ;

La répartition des besoins en formation se fait sur la base :

Des objectifs professionnels ;

De la population concernée ;

De l'effectif;

Des objectifs de la formation.

▪ Le plan de formation interne :

Est planifié à la fin de mois de février, après la fin de la première semaine du mois de juillet jusqu'au 15 septembre de l'année, aucune formation n'est programmée pour ne pas contrarier les plans de congé annuel, ni l'activité des agences dont les effectifs sont réduits formation, des départs d'une grande partie du personnel en congé de détente cette période sera mise à profit le

CEBA par :

- les évaluations à chaud des formations réalisées.
- Procéder aux travaux préparatoires des évaluations à froid des formations réalisées.
- Durant le mois de novembre et décembre seul quelque action compte de l'exercice de l'année en cours.

▪ **Le plan de formation à l'étranger :**

En complément des actions de formation du plan de formation interne, le recours aux formations à l'étranger s'avère nécessaire d'une part pour soutenir les actions stratégiques de développement et d'amélioration de la CNEP/ Banque et d'autre part pour acquérir certaines compétences spécifiques. La modernisation de la gestion managériale de la CNEP/Banque reconnue comme une priorité absolue, nécessite que l'état-major de la DRH analyse sur le plan pratique les modèles de gestion utilisés à l'étranger, pour être à même d'impulser une réforme managériale de la banque.

La mise en œuvre du plan de formation à l'étranger sera pilotée par un cadre de la structure formation de la banque.

▪ **Le plan de formation externe :**

Dans le domaine de la formation continue de son personnel, la DRH a prévu le recours à des organisations de formation algérien. L'élaboration de ce plan de formation externe a été réalisée par la DRH et sa mise en œuvre sera pilotée par un cadre de la structure formation de la banque, la programmation de ces formations résulte d'une décision hiérarchique ou de la volonté du personnel de poursuivre une formation professionnelle diplomate.

En fin on peut classer au sein de la CNEP/Banque selon deux type :

-La formation professionnelle:

Dans les cas par exemple d'un nouveau produit où l'évaluation se fait au niveau de la CNEP/Banque

-La formation diplomate :

Pour les hauts cadres où l'évaluation se fait au niveau du lieu de formation.

Ainsi la formation au sein de la CNEP/Banque suit une démarche qui répond au besoin du développement et de l'évolution de l'environnement, tout en

Permettant une bonne formation dont bénéficie et les employés et la CNEP/Banque elle-même.

Section 02 : Interruption de la carrière

Au cours de la carrière professionnelle la relation de travail du salarié de la CNEP/Banque peut être suspendue ou cesser définitivement pour des raisons édictées par la convention collective.

2-1 La suspension de la carrière

2-1-1 Les cas de suspension de la relation de travail

La suspension de la relation de travail intervient par l'effet

- Maladie grave ou accident du conjoint.
- Congé sans solde.
- Femme élevant un enfant âgé de moins de cinq ans ou atteint d'une infirmité exigeant des soins continus.
- Des congés de maladie et assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relatives à la sécurité sociale.
- De l'accomplissement des obligations de Service National Militaire.
- A la demande du travailleur pour des convenances personnelles. (Qui est mise en disponibilité d'une année renouvelable une fois).
- De l'exercice d'une charge publique élective tel que prescrit par législation en vigueur (Détachement).
- D'une mise en formation à l'initiative du travailleur concerné.
- D'une décision disciplinaire suspensive l'exercice d'une fonction.
- De la privation de liberté du travailleur tant d'une condamnation définitive n'aura pas été prononcée.
- De l'exercice du droit de grève.

2-1-2 Réintégration

A l'issue de la suspension de la relation de travail, le salarié répondra son poste, sauf dans le cas d'une suspension disciplinaire qui doit attendre la décision de la commission de discipline. (Voir annexe 04)

2-2 La Cessation de la Relation de Travail

2-2-1 La démission

La démission est un droit reconnu à tout travailleur, elle est accordée à la demande du travailleur, mais soumise à un préavis de l'employeur. Dans ce cadre, il est rayé des effectifs de la CNEP/Banque

2-2-2 Le licenciement

Le licenciement d'un travailleur peut se faire suite à une faute professionnelle de troisième degré.

En cas de licenciement avec préavis, le dit préavis est égal au préavis de la démission. Dans le cas où un licenciement collectif pour compression d'effectif s'avérerait, après mise en œuvre de l'ensemble des dispositions préalables stipulées par la loi, inévitable l'employeur établi pour les travailleurs du ou des collectifs concernés un ordre pour le bénéfice du maintien prioritaire en considération des critères suivants:

- Ancienneté au service de l'employeur et des autres employeurs de la profession.
- Ne Nombre de personnes à change au sens fiscal du terme.
- Expérience et qualification professionnelle.

En cas de licenciement individuel ou collectif, le travailleur recruté pour une durée indéterminée a droit à une indemnité de licenciement, sauf dans les cas disciplinaires qui sont régis par le règlement intérieur de chaque employeur.

Cette indemnité est due à raison d'un mois de salaire, prime et indemnité mensuelle comprise par année de travail au service de l'employeur dans la limite de 15 mois après épuisement du droit au congé rémunéré.

2-2-3 Le Décès

Dans le cas du décès du salarié, la relation de travail casse de plein droit.

2-2-4 la retraite

Tout travailleur ayant bénéficié d'une retraite légale (Age 60 ans) ans le cadre de 32 ans de service, est admis à la retraite.

Le travailleur mis en retraite légale ou proportionnelle peut bénéficier d'une

- Allocation de fin de carrière qui peut atteindre 24 fois le salaire.
- 50% Reliquat PBI selon la catégorie, dont 25% avec un rappel d'une année.

Conclusion

Depuis sa création en 1967 à nos jours, la CNEP/Banque à réussi à diversifier ses activités grâce à sa gestion de carrière.

L'introduction à la gestion de carrière en Algérie n'a pas donnée un grande succès auprès des banques, du fait qu'ils n'ont pas occupé une place importante dans le portefeuille de ces derniers.

Section 03 : Étude de cas : la carrière professionnelle de deux 02 agents de la CNEP/Banque

Après avoir présenté le cadre conceptuel sur lequel notre sujet de recherche se porte, nous allons présenter dans ce chapitre loin de l'aspect théorique la politique de la gestion des carrières, son fonctionnement et ses pratiques au sein de la CNEP banque Tizi Ouzou.

Pour répondre à notre problématique et faire preuve à notre recherche et à notre stage pratique, afin d'illustrer l'importance de la gestion des carrières au sein d'un organisme « CNEP-Banque » et quelle est son instigation sur le plan réel de développement de l'entreprise et l'employé, nous avons opté pour l'étude de cas : la carrière professionnelle de deux employés de la CNEP /Banque de Tizi-Ouzou.

I. Premier cas : La procédure de recrutement d'une positionnait :

Pour répondre à un manque d'effectif la CNEP banque de Tizi Ouzou a défini un besoin précis de recrutement pour un poste vacant du profil d'une positionniste et cette dernière a fait recours à la direction générale de la CNEP banque

1-1 Établissement d'un contrat d'engagement et procès-verbal d'installation et confirmation :**1-1-1-Etablissement d'un contrat d'engagement :**

Le 05-06-1995, Madame AB, titulaire d'un diplôme de licence en sciences économiques, option finance, a été recrutée en qualité de Positionnait à l'agence « B ». Dans ce cas, un contrat d'engagement à durée indéterminée a été établi.

Madame AB est soumise à une période d'essai d'une durée de 12 mois dans le grade de positionniste.

1-1-2-Procès-verbal d'installation : A la date du 05-06-1995, un PV d'installation de l'intéressée a été établi et signé par le responsable de la CNEP/Banque et par l'intéressé (Voir annexe 07)

1-1-3-Confirmation : Le 02-01-1996, à l'issue de la période d'essai qui s'est avérée satisfaisante, sur la base d'un fiche d'évaluation (Voir annexe 08) Madame AB fut confirmée au poste de positionniste à l'agence B (Voir annexe 09)

1-2 Développement de la carrière**1-2-1Mutation :**

En gardant le même poste madame AB est mutée de l'agence « B » à l'agence « A » en date du 02-04-1996, Madame AB fait l'objet d'une mutation de l'agence B à l'agence A, sans changement de grade. (Voir anexe10)

poste à un autre en gardant le même grade de fonction. Les employés bénéficient d'une

succession « Promotion horizontale (avancement) ». Elle influence positivement sur la rémunération, chaque passage d'échelon à un autre signifie, augmentation de salaire.

Depuis 2001 à 2008, Madame AB a bénéficié de plusieurs échelons qui se résument comme suit :

- 01-01-2001 : avancement statutaire du 1er échelon au deuxième échelon, au titre de l'exercice 2000. (Voir annexe 11)
- 01-01-2002 : avancement statutaire du 2eme échelon au 3eme échelon, au titre de l'exercice 2001.
- 01-01-2003 : au titre de Points de Bonification Individuelle (PBI) au titre de l'exercice 2002.
- 01-01-2004 : avancement statutaire du 3eme échelon au 4eme échelon, au titre d'exercice 2003.
- 01-01-2005 : avancement statutaire 4eme échelon au 5eme échelon, au titre d'exercice 2004.
- 01-01-2006 : au titre du point de Bonification Individuelle (PBI) au titre de l'exercice 2005. (Voir annexe 12)
- 01-01-2008 : avancement statutaire du 5eme échelon au 6eme échelon, au titre de l'exercice 2007.

1-2-3Promotion Verticale

A la CNEP/Banque La promotion verticale est le passage d'un niveau de fonction ou de grade à un autre. Cette dernière a une grande influence sur la carrière et la position professionnelle de l'employé. L'intéressé a bénéficié de deux (02) promotions.

1-2-3-1 Promotion au poste chargé d'étude N° 1 :

Le 18/12/1997, après sa confirmation dans son grade d'origine, Madame fut promue au poste de « Charge d'Etudes ». Classe.... (Voir annexe 13)

1-2-3-2 Promotion au poste « Chargé d'Etudes N°2 » :

Le 13/12/2002, Madame X fut promue de son poste au poste supérieure de « Chargé d'Etudes niveau 2, catégorie.... (Voir annexe 14)

1-2-3-3 Promotion au poste « chef de Département » :

Le 18/01/2004, suite à son savoir-faire et expérience ainsi que ses bons résultats, l'intéressé bénéficie d'une promotion en qualité de Chef de Département ; Elle est classée à la catégorie (Voir annexe 15)

1-2-4-Formation de Madame AB :

Au long de sa carrière, l'intéressée a bénéficié de formations :

- En date du 30/01/2010 au 02/02/2012, Madame AB a suivi une formation de «

Procédure de Passation des Marchés Publics ».(Voir annexe 16)

- En date du 27/09/2005 au 03/04/2006, Madame AB a suivi une formation en Management »
- En date de 17/06/2012, Madame AB a suivi une formation « anti blanchiment »

1-2 Cessation de la relation de travail

Le 01/01/2016, Madame AB a été mise en retraite. Sur sa demande

Au final on peut résumer la carrière de madame AB en une multiplication et une succession de promotion depuis son recrutement ce qui a donner une très grande valeur a sa vie professionnelle et qui a enrichissons socle de savoir et qu'on la qualifie d'une employée compétente et qualifiée.

Pour conclure on peut dire que la carrière de madame AB a évolué d'une manière efficace et dans ce cadre , la CNEP banque lui attribuer une allocation de retraite et elle était **sortie par les plus grande porte de la CNEP banque.**

II. Le deuxième cas : La procédure de recrutement d'un agent de recouvrement

Pour répondre aux besoins du poste vacant d'un agent de recouvrement, la CNEP/Banque Tizi-Ouzou sollicite la Direction Générale de la CNEP/Banque.

2-1 Établissement d'un contrat d'engagement

Le 02/01/1995, Monsieur B, ayant le niveau d'étude secondaire (3AS) a été recruté en qualité de recouvrement à l'agence « R », dans ce cas un contrat d'engagement a été établi. (Voir annexe 18) Monsieur B a été soumis à une période d'essai d'une durée de 6 mois dans le grand « Agence de recouvrement ».

2-1-2 PV D'installation

A la date du 02/01/1995 un PV d'installation de l'intéressé a été établis et signé par le responsable de la CNEP/Banque et par l'intéressé. (Voir annexe 20 et 21)

2-2 Développement d'une carrière**2-2-1 Promotion horizontale :**

Depuis 2005 à 2008, Monsieur « B » a bénéficié d'un échelon et des PBI qui se résument comme suite :

- Le 01/01/2005 : avancement statutaire du point de bonification individuelle (PBI) au titre de l'exercice 2005. (Voir annexe 15)
- Le 01/01/2008 : avancement statutaire d'un échelon au titre de l'exercice 2007. (Voir annexe 22)

2-3 Formation

- En date du 08/02/1998 au 18/12/1998 Monsieur « B » a suivi une formation en « opérations caisse et portefeuille ».
- Du 18/10/2009 au 28/10/2009 Monsieur « B » a suivi une formation en « offensive commerciale et la force de vente ». (Voir annexe 24)

2-3-1 sanction disciplinaires

- Le 02/11/1992, une mise à pied de 8 jours.
- Le 30/12/1996, une mise à pied de 8 jours suite à une faute professionnelle, 2ème degré commise par l'intéressé.
- Le 25/02/2002, reclassement l'agent de recouvrement créance
- Le 14/03/2003, mise à pied de 8 jours pour faute professionnelle du 2ème degré
- Le 07/06/2006, mise à pied de 8 jours avec effets pécuniaires pour faute professionnelle de 2ème degré. (Voir annexe 26)

2-3-2 Cessation de relation de travail

En date 19/10/2015 Monsieur B a été licencié à cause d'une faute professionnelle 3^{ème} degré, pour tentative de détournement de fonds (Voir annexe 27)

Pour résumer la carrière de monsieur B était qu'un enchaînement faute professionnelle et une multiplication de sanction disciplinaire ce qui a influencé sa carrière d'une manière péjorative au sein de la CNEP banque de Tizi Ouzou.

En conclusion on peut dire que la carrière de monsieur B n'a pas évolué d'une manière efficace et on peut la qualifier d'un vrai échec professionnel.

Par conséquent, **sa carrière a pris fin à un licenciement.**



Conclusion générale

Conclusion générale

La GRH est défini par des différentes manières, mais le sens fondamental signifie comment gères le personnel d'une organisation.

L'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue.

Il est évident qu'aucune entreprise ne peut se développer en laissant de côté le facteur humain, car le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit la nature de son activité, dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent.

Et pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise a besoin d'une bonne et saine gestion des carrières.

Pour cela, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement.

Car elle existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre.

Alors on peut dire que la gestion des carrières est l'un des outils utilisés par la gestion des ressources humaines pour motiver et fidéliser et préserver le potentiel des salariés dans l'entreprise, cette pratique permet aux individus d'organiser leur parcours professionnel tout en conciliant ses objectifs et les finalités de leurs entreprises.

Au cours de notre stage pratique à la CNEP/Banque nous avons constaté que cette dernière accorde une grande importance au développement de la carrière du personnel, que chaque employé bénéficie régulièrement des avancements d'échelons et de promotions aussi.

Ce stage pratique nous fut bénéfique, car il nous a permis de mettre nos connaissances théoriques acquises lors du cursus de formation.

Aussi, nous avons constaté quelques rapprochements entre la gestion des carrières en théorie.

Le succès et la bonne réussite des entreprises reposent en grande partie sur les capacités, le savoir-faire et le savoir être du personnel. Un bon personnel signifie une bonne réussite de l'organisme, et celle instaurée à la CNEP/Banque, en commençant par l'acquisition de la main-d'œuvre, sa conservation et son développement, à travers la formation, une bonne rémunération et la mobilité verticale.

Conclusion générale

Durant notre stage pratique on a noté une remarque que nous présentant sous forme de critique et à laquelle nous proposons une suggestion :

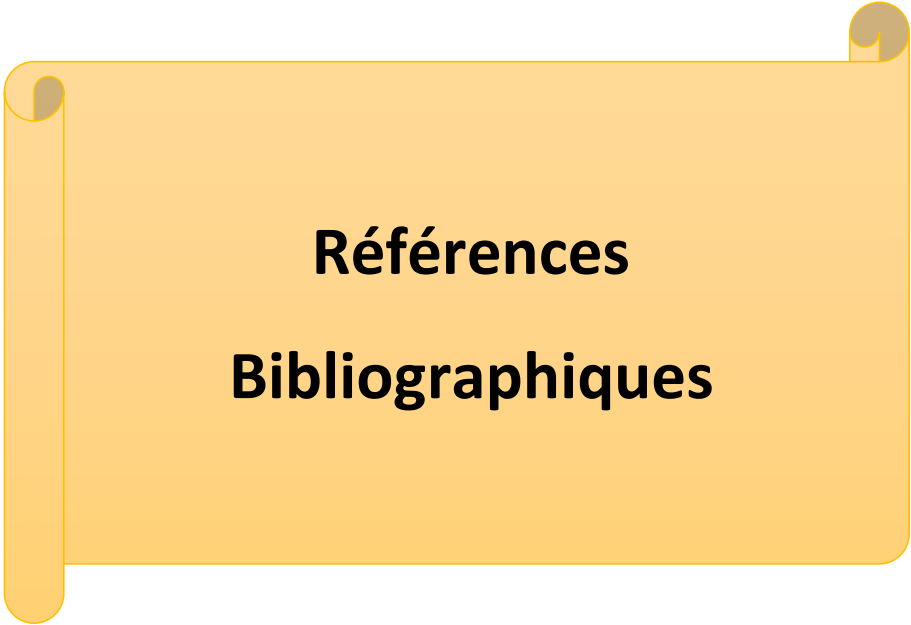
Le suivi de carrière à la CNEP/ Banque se fait à l'aide de « power point » qui n'est pas fiable, non sécurisé car il y'a un risque de perte de donnée ou encore il est disponible aux menaces extérieures et au piratage.

Enfin sur le plan méthodologie, la principale limite que nous avons rencontrée réside dans la faiblesse de taille de l'échantillon que nous avons interrogé faute de temps et d'un meilleur accès à la population des agents d'exécution qui reste majoritaire au niveau de cette entreprise.

Perspective de la recherche :

- Notre problématique est présenté auprès des collaborateurs de l'entreprise ;
- Notre étude a été réalisée sur une étude de cas « deux (02) employés » ;
- Une étude qualitative centrée de ces travaux de recherche ;

Voir en entreprise les éléments qui fait partie de gérer le parcours professionnel



**Références
Bibliographiques**

Références bibliographique

1. ALAIN Bernard projets professionnels et orienter la carrière DHR édition Eyrolles, paris 2010
2. ALAIN Gavand, le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveau standards, édition d'organisation, 2015
3. ALAIN GAVAND Recrutement les meilleurs pratique, édition d'organisation, 2005
4. BOIS LAANDELLE, Dictionnaire de gestion. ED, Économise, Paris, 1991
5. Ben Salah Tabnzi, droit de la fonction publique, édition Masson, Paris,1992
6. Bachy B HARACHER , «toutes la fonction Management », édition Dunod, Paris, 2010
7. BERNARD Martony.Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines » , 7eme Edition, DUNOD, Paris, 2008
8. Caroline Diard, Emmanuel Baudoin , Sylvie Berthet , « Aide mémoire ressources humaines »Dunod, 2017, 2020 pour la présente édition11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
9. CHLOE GUILLOT « la gestion des ressources humaines », édition Gualino lextenso ,7ème édition, 2014-2015
10. COHEN-Haegal Annick « toute la fonction ressources humaines » Dunod, Paris, 2006
11. C.H.Bessyre des Horts citée par le maitre (P) l'ouvrage intitulé : appréciation et entretien de bilan. Paris, Edition D'ORGANISATON 1983.
12. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », Dunod, Paris, 1996.
13. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
14. CERDIN Jean-Luc « la cogestion des carrières », édition EMS, Paris, 2000.
15. CERDIN Jean-Luc « gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000.
16. COHEN-Haegal Annick « toute la fonction ressources humaines » Dunod, Paris, 2006.
17. CAMPO Y Éric et al, « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, France 2008.
18. DOLAN Shimon I et AL GRH tendances édition Pearson éducation paris 2002MEIGNANTT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991.
19. Guillot-Soulez Chloé, « La gestion des ressources humaines », 9^{ème} édition, Moulineaux, Cedex, 2016.
20. G. Guérin et T. Wils, « la carrière point rencontre des besoins individuels et organisationnels, Revue de la gestion de ressources humaines », nos 5/6, 1993.

Références bibliographique

21. Guide de gestion des ressources humaines destine aux entreprise de technologies de l'information. Québec, 2013 Lee maitre (P). Appréciation et entretien de bilan. Paris, Edition D'ORGANISATION 1983.
22. Jean-Paul-Jués« gestion des ressources humaines », «principe et points clés», édition ellipses, Paris 2002
23. Loïc CADIN « gestion des ressources humaines », 3 ème édition, Dunod, Paris 2007MARTORYY Bernard et crozert Daniel gestion ressources 9edition Dunod, paris, 2016
24. M.DERLHI-COUQÉR et L.VANEERCKHOUT,« L'orientation professionnelle », in développement, dossier n°13, déc.1997-jan.1998.
25. MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991
26. OLIV IER HERRBACH KARIM MIGNONAC NATHALIE RICHEBÉ, Les ressource humaine de A a Z , Dunod , Paris , 2009
27. PERETTI Jean- Marie, « la gestion des ressources humaines », 14^{ème} édition, Vuibert, 2013.
28. PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2015
29. PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2012.
30. Sylvie St-ange, Michel Audet, Victor Haïmes et André Petit, Relever les défis de la GRH, 2 ème édition, Gaëtan Morin, Montréal,2014.
31. LEVY- Leboyer.C « La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000
32. ROMELAER Pierre « gestion des ressources humaines », paris, 1993.
33. SEKIOU, PERETTI, BAYARD, « gestion des ressources humaines », Boeck, 2^{ème} édition, 2002
34. ST ONGE Sylvie et autre, « relevé les défis de la gestion des ressources humaines », 2éme édition, Montréal, 2004
35. Stephen Robbins, David de Cenzo, Mary Coulter, Charles Clemens Ruling, « Management l'essentiel des concepts et pratique», 9 ème édition Pearson, Paris 2004.
36. SHIMON.LL et les Autres, « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
37. TAMA SABA Sumon I. Dolan, la gestion des ressources humaines 5 édition Broche, 2013.

Références bibliographique

Articles et revues

- Article 18-19-20 de la loi N°90/11
- l'article 67 de la loi N°83-11 du 12 juillet 1983
- Article 07 de la loi N°14-06 du 13 chaoual 1435 correspondant au 09 août 2014

Mémoires et thèses

- Melle Belaid Sonia , Melle Ramdani Thinhan, «la gestion des carrières au sein d'une institution financière publique cas caisse nationale d'épargne et de prévoyance/Banque», CNEP/Banque, Mémoire de fin d'étude Institut International de management «**I.N.S.I.M** », de Tizi-Ouzou, 2017.

Site internet

- <http://cursusdeescommmarketingmuc.over-blog.com/article-26655658.html>
- www.annalesgc06-21001
- www.wikipédia.org
- <https://GRH.ooreka.fr/comprendre/évaluation-personnel>
- www.memoireonline.com
- www.memoireonline.com/12/13/8153/gestion-des-ressources-humaines.html
- www.lamicrofinance.org
- www.editions-tissot.fr/droit-de-travail
- www.doc-etudiant.fr/social/ressources-humaines/exposé-sur-la-rémunération
- www.petite-entreprise.net/p-3324-85-G1-La-Communication-interne-en-entreprise.html
- www.revolution-rh.com/objectifs.communication-interne
- www.entreprendre.ma/différents-types-de-la-communication-interne-a
- www.revolution-rh.com/objectifs.communication-interne
- <https://www.emploitic.com/blog-emploi/management-rh/1114-les-accidents-de-travail-en-arg%C3%A9rie>

Références bibliographique

A large orange scroll graphic with a vertical strip on the left side and a small circular tab on the top right. The text "Les annexes" is centered on the scroll.

Les annexes

Table des matières

<i>Remerciements</i>	Erreur ! Signet non défini.
dédicace	3
sommaire	4
liste des abréviations	6
liste des figures	7
liste des tableaux	8
parties 01	9
introduction générale	10
chapitre I : aperçu sur la GRH et la gestion des carrières	15
introduction	16
Section 01 : Généralités sur la GRH	17
1.1 concept de base	17
1.2 évolution de la GRH	18
1.3 missions et activités de la GRH:	19
Séction 02 : cadre conceptuel de la gestion des carrières	Erreur ! Signet non défini.
2.1 définition et évolution de la gestion des carrières	25
2.2 les différents types de carrières :	29
2.3 les étapes de développement de la carrière	30
2.4 critères de réussite de la carrière :	31
2.5 les ancres de carrières :	33
2.6 le pilotage de la carrière	35
2.7 avantages de la carrière	40
2.8 les acteurs de la gestion des carrières	41
Section 03 : les liens entre la gestion des carrières et les autres acteurs de la GRH	44
3.1 analyse du poste	44
3.2 planification des ressources humaines	45
3.3 le recrutement	45
3.4 la sélection	45
3.5 la rémunération	46
3.6 l'évolution du rendement	46
3.7 développement des compétences	46
conclusion -	47
chapitre 02 : les pratiques de la gestion des carrières	48
introduction	49
section 01: les phases préalables à la gestion des carrières	50
1.1 définition du recrutement	50
1.2 enjeux et objectifs du recrutement	52
1.3 les conditions et les principes du recrutement	52
1.4 les étapes du recrutement	54
1.5 naissance de la relation de travail	60
section 02 : déroulement de carrière	66
2.1 système d'appréciation	66
2.2 système d'évaluation des employés	70
2.3 la formation et la rémunération	71

Table des matières

2.4 la mobilité et la GPEC _____	81
section 03 : suspension et cessation de la carrière _____	87
3.1 suspension de la carrière _____	87
3.2 cessation de la carrière _____	91
conclusion _____	94
parties 02 : étude du cas de la CNEP / BANQUE _____	95
chapitre I : présentation de l'organisme d'accueil _____	96
section 01 : présentation de l'organisme d'accueil _____	97
1.1 définition de la CNEP/BANQUE _____	97
1.2 les principales missions de la CNEP/BANQUE _____	100
section 02: organisation administrative de la CNEP/BANQUE et du reseau de tizi-ouzou _____	101
2.1 organisation de la CNEP/BANQUE _____	101
2.2 Organisation de la direction du réseau La direction du réseau Tizi-Ouzou _____	102
section 03 :délimination du champs d'études de la DPMG _____	104
3.1 présentation du DPMG _____	104
3.2 les activités du chargé de la carrière _____	107
chapitre II : déroulement et interruption de la carrière _____	110
séction 01 : déroulement de la carrière _____	111
1.1 naissance de la relation de travail _____	111
1.2 développement de la carrière _____	113
1.3 formation _____	115
section 02: interruption de la carrière _____	117
2.1 suspension de la carrière _____	117
2.2 la cessation de relation travail _____	118
section 03: etude de cas _____	120
3.1 procedure de recrutement d'une positionniste _____	121
3.2 procedure de recrutement d'un agent de recouvrement _____	124
conclusion générale _____	125

Résumé

La gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation, de ce fait les entreprises donnent de plus en plus d'importance au facteur humain qui représente une source fondamentale de la création de la valeur et de la richesse.

LA CNEP/BANQUE n'échappe pas à la logique de la gestion de carrière de ses employés.

La politique de carrière adoptée par LA CNEP/BANQUE doit favoriser l'évolution du personnel et leur carrière.

Mots clés : carrière, GRH, CNEP, des emplois et des compétences, plan de carrière, recrutement, formation évaluation promotion, rémunération.

Abstract

Human resources management constitutes a strategic lever for the competitiveness of businesses in a competitive environment with a high trend towards globalization, as a result, businesses are increasingly importing to the human factor which represents a fundamental source of The creation of value and wealth.

CNEP / BANK does not escape the logic of the career management of its employees. The career policy adopted by the CNEP / BANK must promote the evolution of staff and their career.

Keywords: career, HRMCNEP / BANK,, jobs and skills, career plan, recruitment, promotion assessment training, remuneration.