



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DES SCIENCES DE GESTION
ET DES SCIENCES COMMERCIALES



Département 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

Thème

**La gestion des carrières et le
développement de l'employabilité des
salariés
Cas de l'Entreprise Nationale des
Industries de l'Electroménager ENIEM**

Réalisé par :

M^r AOUES Said

Dirigé par :

M^{me} BENKANOUN Sabrina

Devant le jury composé de

Présidente : M^{me} SALMI Samia, MAA, UMMTO

Examinatrice : M^{me} TIFRANI Souad, MAA, UMMTO

Rapporteur : M^{me} BENKANOUN Sabrina, MAA, UMMTO

Promotion 2017 / 2018

Remerciement

*Je voudrais présenter nos remerciements à mon encadreur Madame **BENKANOUN Sabrina**, en lui témoigner ma gratitude pour sa patience et son soutien qui m'a été précieux afin de bien mener mon travail.*

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chères sœurs

A mon cher frère

Et a toutes ma famille

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infallible,

Merci d'être toujours là pour moi.

✍ Said

Liste des abréviations

DG : Direction Générale

DRH : Direction des Ressources Humaines.

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

RH : Ressources Humaines.

AE : Agent d'Exécution.

AM : Agent de Maitrise.

APEC: Asia Pacific Economic Cooperation.

ANPE : Agence Nationale Pour Emploi.

IAE : Instituts d'Administration des Entreprises.

CDI : Contrat à Durée Indéterminée.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

OIT : Organisation Internationale du Travail.

ONU : Organisation des Nations unies.

Sommaires

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières	5
Introduction	6
Section 1 : Notions sur la carrière professionnelle.....	7
Section 2 : Notions sur la gestion des carrières.....	12
Section 03 : Les pratiques de gestion de carrière	17
Conclusion.....	43
Chapitre II : L'employabilité au sein des entreprises	44
Introduction	45
Section 1 : Cadre général de l'employabilité	47
Section 2 : facteurs et enjeux de l'employabilité	55
Conclusion.....	63
Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salarié	64
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil l'ENIEM	65
Section 02 : La gestion des ressources humaines et l'employabilité au sein de l'ENIEM	71
Section 03 : Analyse des interprétations des résultats.....	81
Conclusion.....	106
Conclusion générale	107

Introduction générale

Introduction générale

La fonction « ressources humaines » contribue considérablement à la mobilisation des ressources de l'organisation et à l'adhésion des salariés à l'objectif général de celle-ci. Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importante. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation adaptée mais surtout de développer et d'entretenir la motivation et la satisfaction de l'ensemble du personnel.

Dans ce contexte, les entreprises reconnaissent d'un côté la nécessité de satisfaire les besoins des employés en matière de carrière en créant les bonnes conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs développements personnels et professionnels ainsi que leurs objectifs; de s'évoluer et demeurer très longtemps au sein de leur entreprise; de l'autre côté, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison de ces nouveaux changements mis en place par l'environnement économique et organisationnel.

Afin de répondre aux fluctuations de l'environnement de l'entreprise et assurer son développement, les RH mettent en place la gestion des carrières en attirant, retenant et développant le Capital Humain de l'organisation et ainsi développe l'employabilité des ouvriers.

Pour cela, le concept d'employabilité prend toute son importance dans le contexte économique. Il constitue notamment l'un des éléments fondateurs du niveau de compétitivité. En effet, dans un environnement changeant, toute entreprise doit être capable de faire évoluer ses compétences internes pour répondre à ses enjeux stratégiques.

Le développement de l'employabilité se réalise dans l'interaction entre les caractéristiques de l'individu, les politiques de ressources humaines et le marché du travail, interne ou externe. Nous sommes donc confrontés à un système complexe, intégrant de nombreux niveaux d'analyse (individuelle, organisationnelle et collective). Nous tentons donc d'identifier les variables d'évaluation et de développement de l'employabilité.

A cet effet, confronté à la nécessité de changement, les entreprises doivent revoir leurs stratégies en matière d'emploi, d'organisation et de GRH pour développer leur performance et contribuer à la sécurisation des parcours de leur salarié en développant leur employabilité.

Dans ce mémoire nous essayerons de mettre en évidence les différents objectifs que recouvre l'employabilité et de souligner l'impact du contexte économique et social sur

Introduction générale

l'évolution de ces enjeux, et d'étudier la relation entre le développement de l'employabilité et la gestion des carrières des employés au sein de l'Entreprise ENIEM, et à travers répondre à la problématique suivante :

Est-ce que les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'ENIEM permettent à ses salariés de développer leur employabilité ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Quels sont les enjeux de la gestion des carrières ?
- Quels outils managériaux concrets permettront le développement de l'employabilité des salariés dans les entreprises?
- Quels sont les obstacles liés à l'employabilité des salariés?

Les hypothèses

Notre recherche s'appuie sur l'hypothèse suivante :

Hypothèse : les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'entreprise ENIEM permettent aux salariés de développer leur employabilité.

Choix du sujet

L'importance de l'employabilité dans le développement de la GRH plaide pour une recherche systématique et pour une analyse approfondie sur les divers aspects qui renferment ce sujet. Tous ces arguments ont autant d'intérêts et de motifs pour l'intérêt que nous avons porté à ce sujet.

A travers notre étude, nous visons à savoir si les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'entreprise ENIEM permettent aux salariés de développer leur employabilité.

Démarche de travail

Pour la réalisation de ce travail, nous avons principalement utilisés les méthodes et techniques suivantes :

- La technique documentaire. En rapport à notre sujet, il fallait en effet s'orienter à partir des écrits des nombreux auteurs ;
- La méthode d'investigation, à travers la collecte des données et des informations

Introduction générale

auprès de la DRH et de la Direction générale de l'entreprise ENIEM.

- Une étude empirique, qui était indispensable pour voir plus clair afin de tirer des conclusions à notre étude ;

Donc, nous tenons à répondre à la problématique et aux questions posées, à travers une recherche théorique et une autre pratique, et nous discuterons ensuite les résultats.

Plan du travail

Pour bien mener notre travail, nous avons réparti notre mémoire en trois chapitres. Le premier sera consacré à la gestion des carrières et tâcher de présenter ces différentes notions et s'étaler sur ces pratiques. Quand au deuxième chapitre il sera centré sur l'employabilité au sein des entreprises. Et un troisième chapitre qui renferme l'étude empirique réalisée au sein de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager ENIEM à travers laquelle nous avons essayés d'apporter des éléments de réponse à la question de la gestion des carrières du personnel de l'entreprise et le développement de l'employabilité de ces salariés. On terminera notre travail par une conclusion générale.

**Chapitre I : Aperçu général sur la
carrière, gestion de carrière et les
pratiques de gestion des carrières**

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

Introduction

Le système de gestion de carrière au sein de l'entreprise est un ensemble d'activités qui a pour objectif de planifier, d'organiser et mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne est divers programmes de soutien.

Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs, en outre elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humains, de formation et l'aide aux employées.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel de la gestion de carrière, dans la première section on va parler de la notion de carrière, et ces différentes définitions, l'évolution de la carrière et les types de la carrière, enfin les étapes de la carrière. Ensuite on présentera la gestion de carrière, et ces différentes définitions, ces acteurs, ces objectifs, son importance et les liens entre la gestion des carrières et les activités de gestion des ressources humaines (section02). Enfin nous termineront par l'explication des différentes pratiques de gestion des carrières.

Section 1 : Notion sur la carrière

Dans l'objectif de présenter le cadre conceptuel de la gestion des carrières, dans cette première section, nous tacherons en premier lieu de revenir sur la définition de la carrière, ensuite, présenter l'évolution, puis les étapes et enfin citer les différents types de la carrière.

1.1. Définition de la carrière

La notion de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent. Etymologiquement, le mot carrière signifie « chemin pour les courses des char », du latin « carrus » qui signifie « char ». Cette notion de carrière est une idée récente.

Nous pouvons retenir les définitions suivantes du mot « carrière » :

Dans un sens strict elle se définit comme « l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels, il reçoit une rémunération ». ¹

« Une carrière dans une organisation, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'organisation ». ²

Ou en encore : « C'est une évolution des statuts, rôles, honneurs, responsabilité, liée à la vie professionnelle ». ³

Selon J.M.PERITTI, la carrière « c'est une succession d'affectations d'un salarié, elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés ce compromis s'exprime par les décisions de recrutement, formation et mobilité professionnelle interne ». ⁴

La carrière fait donc référence à la trajectoire professionnelle d'un individu, qui va emprunter toute ou long de sa carrière ou il va assumer plusieurs tâches et responsabilités professionnelles et cela débute de son recrutement jusqu'à son départ (la retraite).

Ce dernier est un concept multidimensionnel puisqu'il intègre à la fois des aspects de poste de travail, dans le temps et l'espace, de perception et dans une perspective à la fois organisationnelle et individuelle. Le prospectif personnel conduit l'individu à devenir « maître » de sa carrière.

¹ Jean Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001, P.23.

² Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, Edition Librairie Vuibert, 1998, 2ème Edition pages 116

³ GRAWITZ(M). Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition, Broché, 2000, P52.

⁴ Jean Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001

1.2. Evolution du concept de carrière

Depuis son introduction dans le dictionnaire des ressources humaines, le terme carrière n'a cessé de développer.

1.2.1. La période avant 1960

Dans le passé, le terme « carrière » signifiait le temps durant lequel une personne exercerait un travail pour quelqu'un. Les termes « plans de carrière », « gestion des carrières », « développement de carrière » ...etc. n'étaient pas encore connus. Durant tout ce long temps chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu social ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi.

Durant les années 1960, la gestion des ressources humaines a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de recherche des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel de salariés à leurs services.¹

1.2.2. La période de 1960 à 1980

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

Le concept de carrière a émergé aussi de fait de la situation économique favorable durant les années (60), il a pris à ce moment-là toute sa signification dans une perspective stratégique. Le lien existant entre le salarié et l'organisation devient une harmonisation de cheminement conjoint dans le temps. A cette époque les plans de carrière se développent.²

1.2.3. La période 1980 à 1990

Dans 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 ou tout au moins des emplois qu'elle offrent, conduisent d'une part les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité

¹ Silvie et Onge-Mechel-audit-victoire-Andrier petit, Relever les défis de la GRH, Edition Litées 1998 Québec.

² Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, GRH, 2^e édition de Boeck, p 367- 368

d'un pilotage de leurs carrière, 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.

1.2.4. La période 1990 à nos jours ¹

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 d'avantage 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 car 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.

1.3. Les types de carrière

On distingue deux types de carrière :

1.3.1. La carrière traditionnelle

C'est une carrière qui renvoie à la stabilité d'emploi où 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. ²

1.3.2. La carrière nomade

Elle est définie comme suite ; « c'est une carrière où l'individu change d'entreprise, lorsque le salaire est plus attractif, cette carrière permet le transfert du savoir-faire et des compétences de l'individu ». ³

¹<https://docplayer.fr/7267820-La-carriere-un-concept-en-evolution.html>, consulté le 13/10/2018, à 13 :54.

² Idem

³ www.annales.org/gc/06-21001/falc07pdf, consulté le 11/11/2018, à 15 :25.

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

Le tableau suivant nous explique les points de divergences entre les deux types de carrière

Tableau N°01 : Distinction entre une carrière traditionnelle et une carrière nomade

	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.	-Intérêt du travail ; -Salaire.
Responsabilité de la gestion de sa carrière	- Entreprise	-L'individu lui même
Formation	-Formation classique ; -Evolution liée à l'âge.	-Formation permanente ; -Evolution liée à l'apprentissage.

Source : www.annales.org/gc/06-21001/falc, consulté le 20/11/2018, à 16 :10.

1.4. Les étapes du développement de la carrière

La carrière des individus se résume en 03 étapes importantes qui sont : le début, le développement et la fin de la carrière.

1.4.1. Le début de la carrière

Les premières années sont consacrées à une période d'information durant laquelle un individu va choisir un domaine de compétence dans lequel il pourra émerger. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels.¹

¹ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p 56.

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

Cette période est nécessaire pour l'adaptation dans le travail, une orientation par rapport à l'organisation et l'établissement de relation avec les éléments expérimentés qui sont chargés de guider la nouvelle recrue.

Donc, il est appelé à franchir cette étape avec succès afin de pouvoir réaliser ses objectifs de carrière plus facilement.

1.4.2. La carrière à mi-chemin

C'est l'avancement de la carrière, elle est marquée par une série de changements (transfert, mutation, promotion...) durant laquelle l'individu est convaincu personnellement d'avoir augmenté ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.

Cette étape est une manière de se faire connaître par la direction générale. Les travailleurs jouissent d'une grande confiance en soi et par l'organisation, d'où la tendance d'afficher beaucoup plus pour la promotion et l'avancement que pour l'aptitude à remplir leur emploi. L'individu prend une décision importante en matière de spécialisation, pour se sentir engagé et dépendant à l'égard de l'organisation.

Donc, on peut dire que l'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation ou à une phase de conservation des acquis. Elle s'accompagne souvent d'un certain nombre de changements personnels ou il constate des changements dans le comportement. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif (la dépression), découragé et démotivé.

1.4.3. La fin de la carrière

L'individu apprend à se détacher progressivement jusqu'à la retraite. Cette dernière (la retraite) se produit pour la plupart des personnes qui atteignent l'âge légal de la retraite.

Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que les autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché.¹

¹ CHLOE GUILLOT-SOULEZ, op. Cit, p 58.

Section 2 : Notions sur la gestion des carrières

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constitue son parcours professionnel.

2.1. Définition de la gestion des carrières

Selon les auteurs London et Stumpf la gestion des carrières consiste en « un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser et à contrôler les mouvements du personnel depuis leurs recrutements jusqu'à leurs départs ». ¹

Nous pouvons également définir la gestion des carrières comme « un ensemble d'actions ou de tâches entreprises par un employé afin de guider son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte-tenu de ses aptitudes et de ses qualifications » ²

D'après les définitions citées ci-dessus, nous pouvons dire que la gestion des carrières est considérée comme un ensemble de pratiques de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, et le futur le développement des ressources humaines à travers le recrutement, la formation, la promotion ou la mutation jusqu'à la retraite pour permettre à un agent d'atteindre un niveau supérieur et aussi d'assurer une stabilité personnelle dans une entreprise, car la gestion des carrières est un outil qui contribue à la satisfaction de ces besoins en RH.

2.2. Les acteurs de la gestion de carrière

Dans la gestion de carrière, trois (03) acteurs y participent, à savoir :

2.2.1. Les salariés

L'individu occupe une place très importante, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité.

Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et à l'orientation professionnelle. ³

¹ Sylvie St ONGE Michel. Audet-Victor-André Petit, les défis de la gestion des ressources humaines, université de LAVAL, Québec, 2002 p300.

² Idem, p300.

³ Chanlat J.F «peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992, pp.100-110.

2.2.2. La direction ressources humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est la direction qui s'occupe de la gestion des carrières des salariés, elle joue un double rôle :

- D'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins du personnel, et s'assurer de l'évolution des compétences de chacun de ces salariés pour maintenir leurs niveaux et renforcer leurs employabilités.
- 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.

2.2.3. Le responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique semble être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences et les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation.

2.3. Les objectifs de la gestion de carrière

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation ;
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés c'est-à-dire intégrer les besoins et les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels ;
- Fidéliser 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 prévisible, une formation adéquate du travail.¹

¹CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.

2.4. L'importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières présente un double intérêt à savoir : ¹

2.4.1. Intérêts Pour l'entreprise

La gestion des carrières est d'une grande importance pour l'entreprise, c'est un outil pour :

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ;
- Améliorer sa flexibilité ;
- Mettre en place une relève de qualité ;
- Renforcer sa culture ;
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

2.4.2. Intérêts Pour les individus

Pour ce qui est des salariés, la gestion de leur carrière leur permet de :

- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ;
- Pouvoir développer leurs compétences ;
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres part entière de celle-ci ;
- Satisfaire leurs besoins d'estimes et de connaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence...etc.).
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

2.5. Les liens entre la gestion de carrière et les activités de gestion des ressources humaines

La 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 humaines. ²

¹GERIN. G. Twills. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6, p.13-30.

² Tania Saba, Simon L. Dolan, La gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, Broché , 2013, P 352.

2.5.1. L'analyse des postes

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.

2.5.2. 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.¹

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

2.5.3. 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.²

¹ Makhlou, Guide pratique pour la GRH, S. Haddad, Collectif EPBI, pages bleues, 2013, chapitre: planification, p 13.

² Dolan SCHIMON L et AL. « GRH, tendances », édition Pearson Education, paris 2002, p 188.

2.5.4. La sélection

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 d'accroître leur mobilité.¹

2.5.5. 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.

2.5.6. L'évaluation 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 met 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.

2.5.7. Le développement des compétences

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent.

Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation qui leur permettra d'améliorer leurs connaissances, leurs habilités, leurs attitudes et de favoriser leurs progression et atteindre leurs objectifs.²

¹ Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, Québec, 2013, p 27.

² Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, op. Cit, p 62.

Section 03 : Les pratiques de gestion de carrière

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles peuvent être résumées en :

3.1. Le recrutement

Recruter est une décision qui concerne toutes les entreprises quel que soit leur taille. Toute organisation est confrontée un jour au recrutement, soit parce qu'elle se développe et a besoin de nouvelles compétences absentes en interne, soit parce qu'elle doit gérer des départs ponctuels (départs à la retraite, démissions, congés de maternité, ...etc.) qui nécessite un remplacement. Mais recruter n'est pas une décision neutre. Elle engage la pérennité de l'entreprise, son image ainsi que des coûts de recherche, de sélection, d'intégration et de formation.

3.1.1. Définition du recrutement

Le 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 matière d'emplois plus ou moins précaires.¹

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»².

3.1.2. Les objectifs du recrutement³

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 ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;

¹Jean Pierre Cêteau, gestion des ressources humaines, édition, VUIBERT Entreprise, paris, 1987, P 83.

² Dolan SCHIMON L et AL. « GRH, tendances », édition Pearson Education, paris 2002, page 188.

³SEKIOU L et autres, Gestion des Ressources humaines, 2e édition, édition de Boeck, Québec, 1993.

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

- 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 différents 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.

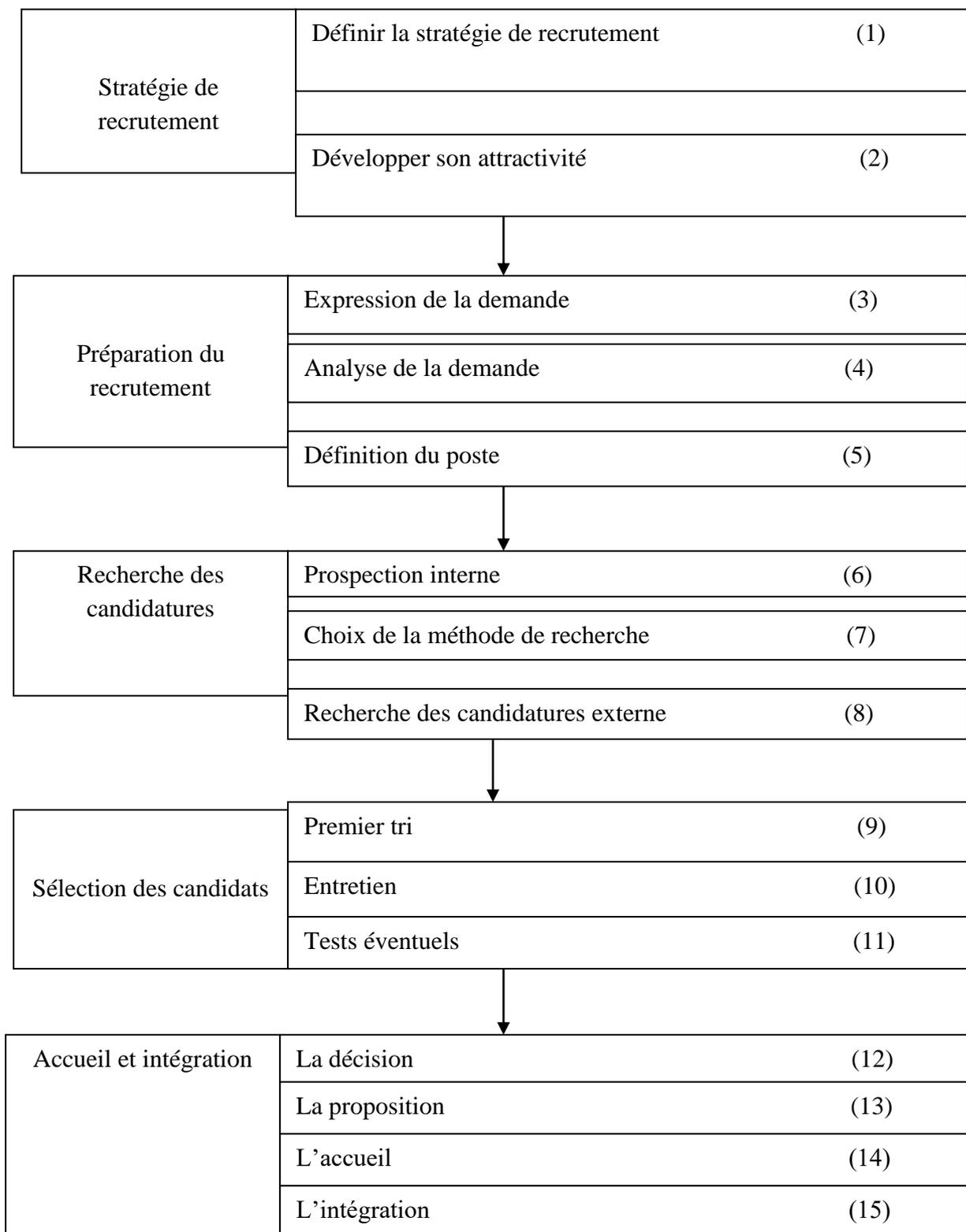
3.1.3. Les étapes du processus de recrutement ¹

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-faire 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. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste comme le montre la figure suivante :

¹ Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, 12^e Edition Vuibert, p 205...216.

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

Figure N°01: Les étapes de processus de recrutement



Source : Jean-Marie Peretti, RESSOURCES HUMAINES, Vuibert, p 229.

Ce schéma très général peut être réduit dans divers cas. Ainsi, l'entreprise qui constitue son « vivier » permanent, en recrutent chaque année un certain nombre de jeune diplômés qui suivent une filière d'intégration standard, ne met en œuvre que les opérations 1 à 2 et 8 à 15. Chaque opération mérite un examen.

3.1.3.1. La stratégie de recrutement

3.1.3.1.1. Définir la stratégie de recrutement :

L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleurs pratiques. L'alignement stratégique du recrutement est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise.

Une « charte du recrutement » regroupe l'ensemble des orientations et des principes que l'entreprise a choisi de mettre en œuvre.

L'une des orientations fréquente est « devenir un employeur de référence » pour attirer les talents.

3.1.3.1.2. Devenir un employeur attractif

Les jeunes et les talents de tout âge ont et auront de plus en plus de choix, attirer des candidats très sollicités, les séduire, les convaincre de choisir son entreprise, de s'y intégrer et d'être fidèle devient essentiel.

Une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées. La cohérence entre image interne et image externe est indispensable. Elle repose sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié est un ambassadeur. Il contribue à la construction d'une image plus ou moins attractive.¹

Cinq règles permettent de devenir un employeur attractif :

- Connaître les attentes des futurs collaborateurs dans leur diversité ;
- Développer des pratiques GRH adaptées aux attentes de ses cibles de recrutement et alignées sur la stratégie de l'entreprise ;

¹ <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marque-employeur/lien-entre-recrutement-strategie-dentreprise.html>, consulté le 14/12/2018, à 15 :49.

- Communiquer aux futurs collaborateurs les points forts, les atouts ressources humaines de l'entreprise à travers une communication de recrutement adaptée (créer les messages, expliciter l'offre carrière) ;
- Définir et animer une relation amont (campus manager) : définir ces cibles (école, lycées, centres de formation, universités et grandes écoles), imaginer les meilleurs moyens de contact, pérenniser la relation, créer des événements, mobiliser ses jeunes recrutés, innover ;
- Construire une image d'employeur de référence, de choix implique des pratiques et politiques ressources humaines stables et cohérentes.¹

3.1.3.2. La préparation du recrutement

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

3.1.3.2.1. 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.²

¹ DEFINIR SA STRATEGIE DE RECRUTEMENT, sur : http://www.marque_employeur_fiche_3_-_strategie_de_recrutement_2015-11-19_11-27-1_901.pdf, consulté le 14/12/2018, à 16 :10.

² ALAIN GAVAND Recrutement Les meilleures pratique, Éditions d'Organisation, 2005, p40.

3.1.3.2.2. 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).

3.1.3.2.3. 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 ;
- 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 »¹.

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.

3.1.3.3. La recherche des candidatures

3.1.3.3.1. 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.²

¹ B.LEGREX DE LA SALLE , « recruter ses collaborateurs », in Tous DRH, op.cit.

² Alain Gavand, Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Editions d'Organisation, 2013, p 75.

3.1.3.3.2. Le choix de la méthode de recherche

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité du recrutement, mais aussi de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang neuf ». Dans certaines grandes entreprises, le dosage retenu est pour les postes d'encadrement impliquant une expérience, de deux promotions pour un recrutement externe ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir de postes du bas de l'échelle, des postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

De nombreux moyens de prospection existent, selon la difficulté de la recherche, l'entreprise peut choisir de :

- Mener elle-même la recherche, c'est en particulier le cas pour des recrutements répétitifs portant sur des postes bien connus et des profils également bien identifiés et lorsque l'entreprise dispose d'un grand nombre de candidatures spontanées et d'un service de recrutement interne doté de moyens suffisants ;
- Faire appel à un cabinet de recrutement qui l'assistera dans la recherche des candidatures et même dans la définition précise du besoin ;
- Recourir à l'approche directe, c'est-à-dire à un « chasseur de têtes » dans le cas où la difficulté de la mission le justifie et où la recherche doit faire appel à des techniques spécifiques.

Le coût de ces trois approches est différent, la recherche menée en interne sécrète des coûts internes (coût du service et des collaborateurs internes) et externes (annonces).¹

3.1.3.3.3. La recherche des candidatures externe

Les candidatures spontanées par internet ou par voie postale et les petites annonces sont les deux principales sources de recrutement. Elles sont examinées dans la section suivante, ainsi que l'approche directe. Selon les qualifications recherchées et le marché du travail, l'entreprise choisira une ou plusieurs sources appropriées.

¹ Alain Gavand, op. Cit, p 80-81.

La recherche des candidatures externes s'alimente à d'autres sources :

- L'APEC et l'ANPE, qui fournissent des dossiers de candidats remplissant les conditions requises ;
- Les associations des anciens élèves des grandes écoles, des IAE et des universités ont souvent un service de placement qui reçoit et diffuse un grand nombre d'offre d'emploi ;
- Les annonces des demandeurs d'emploi parues dans la presse sont très rares ;
- Le parrainage par un salarié de l'entreprise, utilisé en particulier pour recruter dans des catégories précises (jeunes cadre diplômés par exemple) ;
- Le partenariat avec les grandes écoles et les universités choisissent comme sources privilégiées de recrutement, à travers diverses modalités : participation aux forums emploi, utilisation des juniors entreprises, offre de stage, co-organisation de manifestation avec les élèves, distribution de document ;
- Le réseau internet est devenu une source importante et on parle aujourd'hui de cyber-recrutement.

3.1.3.4. La sélection des candidats

3.1.3.4.1. Le premier tri est le risque de discriminations prohibées

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante. La majorité des réponses sont à ce stade, souvent éliminées.

Cette première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses qui remplissent les conditions font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de cas retenus pour la suite du processus.

Les attitudes des responsables de recrutement face à la présentation des lettres de candidature doivent être prises en compte par les candidats.¹

Un questionnaire standard est souvent adressé aux candidats non éliminés. Il est souhaitable d'y joindre une présentation du poste et de la société. Le questionnaire permet à

¹ Hélène de FALCO, Maîtriser ses recrutements, 5e édition, Dunod, Paris, 2016, p 3-4.

l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

Les candidats éliminés reçoivent à ce stade une lettre négative. De plus en plus, les cabinets chargés de recrutement précisent dans une lettre type les raisons de l'élimination.

3.1.3.4.2. Les entretiens

L'analyse du dossier de candidature n'est pas suffisante et un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou des opinions et de présenter ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite de l'entretien de recrutement implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.¹

Pour atteindre ce double but et éviter que l'entretien se limite à une conversation banale, on utilise un plan d'entretien, la conduite de l'entretien comprend trois phases :

✓ **L'accueil du candidat**

Il faut mettre le candidat à l'aise dans un cadre tranquille et agréable.

✓ **La recherche d'informations**

Il faut obtenir le maximum d'informations à la fois sur les emplois précédents et sur les motivations.

✓ **La présentation du poste au candidat**

A l'issue du premier entretien, un bilan préliminaire est fait. A ce moment-là, et en accord avec le candidat, est prise la décision de poursuivre ou non l'étude du dossier. Dans

¹ Hélène de FALCO, op. Cit, p 4.

l'affirmative, le processus de recrutement se poursuit par d'autres entretiens avec les responsables opérationnels et les dirigeants de l'entreprise.¹

3.1.3.4.3. Les tests

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. L'objectif de ceux-ci est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.²

Les tests peuvent être classés en trois catégories : tests d'aptitudes physiques ou mentales, tests de personnalité et tests de situation.

✓ Les tests d'aptitudes physiques ou mentales

Ils concernent des aptitudes particulières (physiques ou mentales). Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et d'aptitudes intellectuelles entre dans cette catégorie.

Les plus utilisés sont le D2000, le CTA, le R2000, les tests B53 et BLSA, le BV8 (efficacité intellectuelle verbal), le DAT5 ...

✓ Les tests de personnalité

Ils visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comporte 300 questions relatives au dynamisme, à la sociabilité ... Ces tests sont souvent informatisés. (Voir annexe N°1, N°2).

Les inventaires de personnalité fondés sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture, sa validité scientifique et largement contestée et sa fiabilité prédictive mise en doute.

¹ Ibid, p 5.

² BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, les tests de recrutement, éditions d'organisation, paris, 2001, p 66.

Les tests projectifs tentent d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité sans imposer au préalable un modèle social normatif. Leur interprétation, très délicate, doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

Les tests de groupe, surtout réservés à la maîtrise et aux cadres, proposent une situation de groupe rassemblant généralement les derniers candidats sélectionnés. Autour d'un thème, d'un jeu de rôle, les participants s'expriment et dévoilent une partie de leur comportement, de leur personnalité face aux sélectionneurs.

✓ Les tests de situations (les assessmentcenters)

Les tests de situation, souvent appelés assessmentcenters, visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle. Leur difficulté de conception explique en partie la faible fréquence d'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection.

Ainsi Victor Ernoult a mis au point un « bilan comportemental » pour le recrutement des cadres commerciaux il y a trente ans.

Une corbeille contient une série de documents correspondant aux tâches que peut remplir un chef de vente dans sa matinée (notes de la secrétaire, messages téléphoniques, circulaires, réclamations de clients ...). Le candidat doit se débrouiller, prendre ses responsabilités, son travail est ensuite analysé avec grille de critères.

Les assessmentcenters mettent délibérément l'accent sur le savoir-faire et le savoir-être des candidats plutôt que sur un profil en termes de diplôme et d'expérience.

De tels tests de simulation existent aujourd'hui pour plusieurs fonctions. Ils se révèlent bien adaptés et bien acceptés par les candidats. Les assessmentcenters se développent dans le recrutement¹.

¹ COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p 110.

3.1.3.5. Accueil et intégration

3.1.3.5.1. La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur. Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique demandeur et certains de ces collaborateurs choisis par lui ou toute autre personne de la société désignée par le responsable hiérarchique.¹

Un risque doit être souligné sur ce point. Le responsable opérationnel confronté aux exigences de la performance à court terme a une prédilection pour le clone, c'est-à-dire celui qui ressemble à ceux aujourd'hui en place. Il estime à juste titre qu'il s'intégrera facilement, sera plus rapidement opérationnel avec moins de risque d'échecs et de départ rapide. Le clone sollicitera moins son responsable et soulèvera peu de difficultés. A court terme le clone semble le bon choix. Progressivement, certains services présentent une grande proximité de profil, une homogénéité de collaborateurs favorable à un esprit d'équipe fort et à une efficacité immédiate satisfaisante.

L'atypique peut soulever des problèmes d'intégration exigeant un investissement plus important du responsable pour un retour immédiat plus faible avec un risque accru d'échec. Entre deux candidats en fin de processus, le manager choisira rarement l'atypique.

Le choix de la diversité est, dans la durée, très rentable. L'énergie et le temps dépensés pour intégrer un profil différent font évoluer l'organisation. C'est un vecteur de changement. Une équipe diversifiée est plus créative, innovante, agile et permet une meilleure réaction aux changements, intégrer quelqu'un de différent est un investissement rentable dans la durée.

3.1.3.5.2. La proposition

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions (rémunération, date d'entrée en fonction ...). Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement. La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

Une directive communautaire a prévu que les entreprises doivent, dans les deux mois suivant le recrutement, délivrer au salariés un document indiquent notamment le lieu de

¹ http://www.rh-organisation.fr/archives/txtDoss_Recrutement2.pdf, consulté le 20/11/2018 ; à 16 :58.

travail, la description sommaire du travail, la date de début du contrat, la durée du travail hebdomadaire et journalière, les éléments du salaire et la périodicité de versement.¹

3.1.3.5.3. 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 efficace 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.

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

3.1.3.5.4. 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

¹ GUIDE DU RECRUTEMENT, sur : https://haute-saone.cci.fr/sites/default/files/haute_saone/developper_votre_entreprise/clubRH/guide_complet.pdf, consulté le 20/11/2018, à 17 :10.

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

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 utile¹.

L'intégration doit s'étendre sur une large période avant que la nouvelle recrue n'entre dans le système d'appréciation générale.

En cas de contrat à l'essai, et afin d'étudier le comportement du nouveau venu et de contrôler ses connaissances et compétences, il est soumis à une période d'essai. Ce type de contrat à l'essai permet une rupture applicable, et les deux parties peuvent revenir sur leurs décisions.

Certaines entreprises organisent un suivi collectif, constituant dès l'embauche, un groupe de personnes soumis à toutes les règles de l'entreprise. Le salarié doit normalement accomplir sa tâche et perçoit en contre partie la rémunération prévue.

La différence entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans la possibilité de la rupture, à ce type de contrat. La rupture en période d'essai ne saurait être considérée comme un licenciement, le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y ait lieu d'observer un quelconque délai de prévenance.

3.2. 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 disponible et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ces salariés à l'évolution de leurs emplois.

¹ PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, op. Cit, p 69.

3.2.1. Définition de la formation

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilités 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 environnement et pour accepter de façon adéquate leurs taches actuelles et futures.¹

3.2.2. Le plan de formation²

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Au-delà de l'obligation légale (plan annuel). Il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois a cinq ans). Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées.

Une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs. Le plan de formation s'inscrit dans un processus d'évolution de l'organisation du travail. L'abandon d'organisation du travail de type classique inspiré du taylorisme, pour cause de performance insuffisante, implique l'enrichissement du contenu du travail, le développement de

¹PERETTI. JM. Ressources humaines et gestion du personnel. 2eme Edition VUIBERT, Paris, 1991.

² Jean-Marie Peretti, ressources humaines, 12° Edition Vuibert p 421-423.

l'autonomie et la responsabilité des opérations. La formation devient l'instrument privilégié du développement des compétences.

Il existe aujourd'hui des progiciels d'aide à l'élaboration du plan de formation particulièrement utiles pour une approche systémique de la formation.

Quelques aspects de la démarche peuvent être approfondis.

3.2.2.1. Le cahier des charges

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur.

On retrouve toujours les mêmes points clés dans les « bons » cahiers des charges des entreprises. La liste suivante n'est ni exhaustive ni obligatoire, mais elle constitue un minimum.¹

- La présentation de l'entreprise : activité, taille, structure, organisation, chiffres significatifs.
- Les explications du contexte du problème posé.
- Le problème et l'objectif.
- Les caractéristiques de la population visée (services, métiers et fonctions, âges, ancienneté, sexe ...).
- Le passé formation de la population (actions précédentes, évaluations).
- Les modalités de sélection de la population (volontariat ou obligation).
- Les attentes des stagiaires et de l'entreprise (compétences et savoir-faire attendus, niveaux de départ et niveaux à atteindre).
- La nature de la contribution du prestataire attendue par l'entreprise (conseil, opérateur, pilote).
- Un canevas de réponse formaté (pour pouvoir comparer plus facilement avec les réponses des autres organismes de formations).
- Le délai de réponse.
- Les informations sur le prestataire (statut, références...).
- Le nom et l'expérience des formateurs proposés.
- Les contraintes à respecter (délai, durée, cout, lieu...).

¹H.Cliafite, Le Plan de formation, Les éditions d'Organisation, 2006.

- Le budget disponible.
- Le contact entrepris de l'organisme de formation.

3.2.2.2. Le rôle du responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence et d'autre part, pour le salarié soucieux de développer. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences. Il peut comparer le référentiel de compétences de l'emploi aux compétences que le subordonné possède actuellement et définir celles qui peuvent être développées au moyen de la formation.

Lorsque sont déterminées les compétences que le subordonné doit acquérir, le responsable doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.

3.2.2.3. Le plan individuel de développement des compétences

Dans un souci de faire du plan de formation un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plan individuels de développement des compétences.

Toute la finalité du plan individuel est de définir le niveau de maîtrise de cadre ressources humaines. Il s'agit de détecter d'une part les savoir techniques indispensables, d'autre part les « compétences cognitives » qui relèvent à la fois du comportemental, des « démarches intellectuelles » et du potentiel de la personne.

On comprend mieux dès lors l'articulation du plan individuel de développement des compétences en quatre étapes :

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

Tableau N°2 : les étapes de plan individuel de développement des compétences.

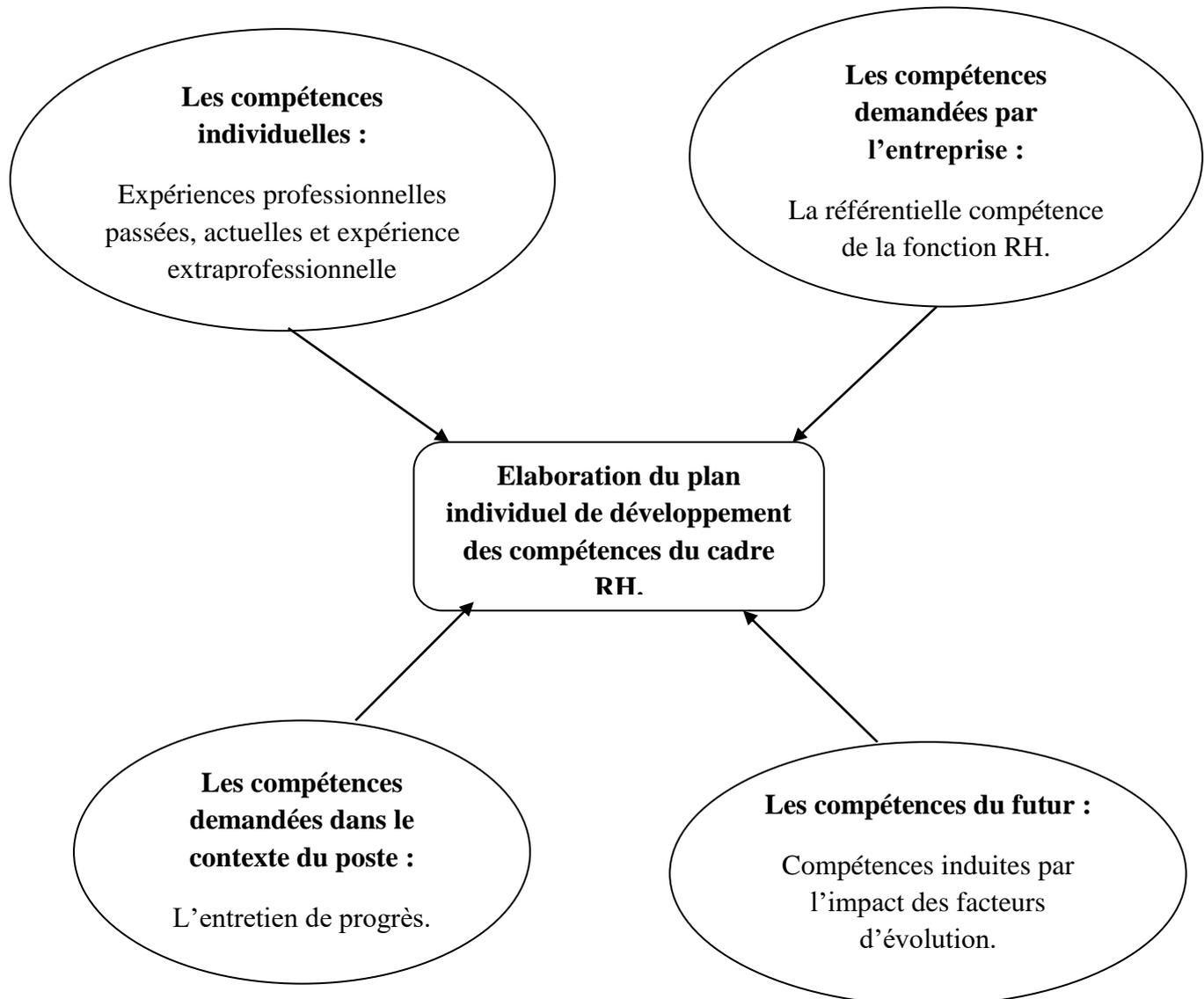
Etapes	Objectifs
1 Réflexion Individuelle	Faire le point sur ses acquis professionnels. Détecter les « démarches intellectuelles » et les habitudes de travail mises en œuvre pour assurer les activités ressources humaines clés : animation, conseil, pilotage, contrôle, négociation, prévision.
2 Réflexion collective	Réfléchir sur les évolutions ayant un impact sur la fonction ressources humaines et sur les compétences.
3 Réflexion individuelle	Approfondir la notion de compétences et identifier ses attentes.
4 Construction du plan individuel	Trouver les voies de développement de compétences et les faire valider par la hiérarchie.

Source : FRANÇOIS Beaujolin, la gestion des compétences, édition NATHAN, paris, 1999, p39.

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

La construction du plan individuel de développement des compétences prend en compte quatre points de référence en matière de compétences :

Figure N°2 : élaboration du plan individuel de développement des compétences.



Source: <http://guide.portailrh.org/guide/developpement-des-competences/elaborer-un-plan-de-developpement-des-competences>.

3.2.3. Les objectifs de la formation

La formation est perçue comme un outil pour l'entreprise et un avantage pour l'individu.¹

¹Michel Degvy, politique des ressources humaines dans l'entreprise, éditions d'organisation, paris1989, p 11

3.2.3.1. Du point de vue des individus

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Se former dans les domaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.
- Mieux comprendre l'organisation où on travaille.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management.

3.2.3.2. Du point de vue de l'organisation

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes des travaux.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture ses aptitudes à manager.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui affecte le fonctionnement des individus.

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail, impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.

3.2.4. Les types de formation

3.2.4.1. Formation professionnelle spécialisée

Se sont toutes les actions visant à l'acquisition par les employés d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail bien déterminé.

3.2.4.2. Formation perfectionnement professionnelle

Se sont toutes les actions qui visent à un relèvement continu des niveaux des connaissances, des capacités et une adaptation permanente des employés à leur poste de travail. Ce type de formation qui touche toutes les catégories professionnelles, peut être effectué et assuré à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise à chaque fois qu'une évolution technique et technologique des procédures de travail intervient.

3.2.4.3. Apprentissage et stages pratiques

L'apprentissage est un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant aux agents récemment recrutés l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité portuaire.

3.2.4.4. Séminaires et journées d'études

Ce type de formation se caractérise par une série de conférences dans les différents domaines de l'entreprise portuaire, de gestion et de management. Il comprend un échange d'information et d'expériences sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles techniques pour pouvoir mettre à jour les connaissances liées à une des fonctions de l'entreprise.¹

¹<https://www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise.html>

3.3. La promotion

La promotion est un facteur de motivation et de dynamisation du personnel : elle vient récompenser la qualité du travail fourni par un salarié en reconnaissant celle-ci et en donnant au salarié en question la possibilité d'accéder à un niveau supérieur répondant à la fois à son souhait et à un besoin de la structure.

3.3.1. Définition de la promotion

« La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important, plus de responsabilité dans les activités sont plus importantes que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire »¹.

3.3.2. Les politiques de promotion

Chaque organisme opte pour une politique de promotion qui lui est propre afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels des employés.

Cette politique facilite les procédures de promotion lors de l'existence de poste vacant donc elle est considérée comme étant une pratique exclusive qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisme au détriment d'un recrutement externe des candidats.²

Selon PERETTI, deux pratiques de promotion peuvent être distinguées :

3.3.2.1. La promotion au coup par coup

Elle ne base ni sur la gestion prévisionnelle des emplois ni sur un système d'appréciation, elle se caractérise par la rapidité à pourvoir un poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation.

Dans ce cas précis, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'il y a vacance de poste.

Exemple

Quand un poste de niveau (N) est vacant, les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec choix pertinent, prenant en considération le type de formation externe ou le diplôme.

¹PERETTI J. M. Ressources humaines. 10ème édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002- 2003, P105.

²SHIMON Alain et autres. Psychologie sociale et comportement organisationnel, 2ème édition, Edition GAETAN MORIN, Canada, 2002, P116.

3.3.2.2. La promotion de contrôle

Contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétences et de potentiels. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement.

3.3.3. Les objectifs de la promotion ¹

Dans la politique de la promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnels et individuels :

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres).
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.
- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités.

3.3.4. Importance d'un système de promotion du personnel

La nécessité pour une entreprise d'établir un système de promotion peut s'expliquer à deux (02) niveaux. Il s'agit pour l'entreprise ou la structure d'une part de satisfaire ses besoins en personnel performant et dynamique et d'autre part de prendre en compte les aspirations du personnel.

3.3.4.1. Du point de vue des besoins de la structure

Toute structure, pour atteindre ses objectifs, doit disposer d'un système de gestion de la promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de la structure. Ainsi, la mise en place d'un tel système permet une

¹MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982, P73.

véritable implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de la structure. Aussi, permet-il une adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eu à acquérir dans la structure au poste préalablement occupé.

Donnant l'occasion au personnel qui accède à un nouveau poste de mettre beaucoup plus en valeur ses potentialités, ce système contribue à l'amélioration de la qualité des services fournis par la structure et devient dès lors un gage de succès de la structure.

Ce système permet de même aux responsables du personnel d'éviter les coûts directs et indirects liés au recrutement d'un nouvel agent au poste à pourvoir. La compétence étant déjà disponible dans la structure, il faut l'exploiter en respectant tous les droits auxquels le personnel promu est rattaché.

3.3.4.2. Du point de vue des aspirations du personnel

Deux différentes séries de facteurs affectent les sentiments que les employés éprouvent envers leur travail, selon **Frederick Herzberg**¹

- Il s'agit des facteurs de motivation et des facteurs d'hygiène de vie.
- Les facteurs de motivation correspondent aux aspirations auxquelles tend tout employé. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement et la responsabilité.

A cet effet, le système de promotion mis en place implique le bon suivi de la carrière du personnel. Ceci conduit à déceler les plus méritants et à les avancer. Ainsi, promouvoir un personnel, c'est lui assigner plus de tâches, de responsabilités.

De ce fait les privilèges liés au nouveau poste contribuent à l'amélioration de ses conditions de vie.

Le système de promotion est un facteur de motivation et de dynamisation du personnel car ce dernier sait qu'il sera promu lorsqu'il se donne véritablement au travail dans l'entreprise.

¹ HELLRIEGEL Don; SLOCUM John W.; WOODMAN Richard W. Management des Organisations, 1^{re} édition-5^e tirage 1998

De même, ce système participe au renforcement de l'estime, de la considération auxquelles s'attend le personnel compte tenu de la qualité du travail qu'il fournit et favorise à cet effet son ascension sociale.

Aussi, élargit-il la connaissance de l'agent promu, accroît ses compétences dans plusieurs domaines et développe ses aptitudes à assumer des responsabilités plus importantes.

3.4 La mobilité des salariés

La théorie du capital humain de Becker (1962) considère la mobilité comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation des gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé par rapport aux gains futurs estimés du nouvel emploi.

3.4.1 Définition de mobilité

La mobilité est considérée comme un changement d'organisation accompagné d'un changement d'employeur, qu'elle soit volontaire (par exemple motivée par la recherche d'un emploi mieux rémunéré) ou involontaire (par exemple un licenciement pour faute grave).

3.4.2 Différents types de mobilité

Plusieurs typologies de la mobilité sont mises en évidence par la littérature.

- La mobilité est parfois assimilée à un ensemble de mouvements verticaux (par rapport à la hiérarchie) ou horizontaux (changement de postes sans évoluer dans la hiérarchie). Ce type de mobilité s'entend pour les changements de postes assimilés à une promotion hiérarchique. Il s'agit de la manière la plus traditionnelle et la plus souvent attendue par les cadres pour évoluer au sein d'une organisation : grimper les échelons afin de bénéficier d'un accroissement des responsabilités, d'une reconnaissance de sa hiérarchie et d'une augmentation salariale.¹
- Pour Deffayet et Van Heems (1995), il y a lieu d'identifier la mobilité géographique nationale ou internationale.
- D'autres auteurs, tel que Louis (1980) relèvent une autre forme de mobilité, à savoir les transitions de carrière ou la mobilité promotionnelle.

¹ Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises, revue les études de l'emploi cadre de L'APEC, N°2013-46, Juin 2013, France, p 7.

- Pour sa part, Abraham (2004) propose de distinguer entre la mobilité de court terme qui a trait aux changements de postes à l'intérieur de l'organisation et la mobilité de longue durée qui consiste en une succession d'emplois à l'extérieur de l'organisation.

3.4.3 Les déterminants de la mobilité

Les déterminants de la mobilité peuvent être regroupés en trois grandes catégories selon qu'ils s'apparentent à des caractéristiques sectorielles, organisationnelles ou individuelles. En effet, ils peuvent, notamment, être liés à des mouvements sectoriels de restructurations et de fusion acquisition, ou à la réorganisation et au changement de direction au sein de l'organisation ou encore au contexte personnel et familial de l'individu. D'autres facteurs, tels que les valeurs et les normes véhiculées au sein de l'organisation et dans l'environnement jouent un rôle dans la détermination du processus de mobilité.¹

3.4.4 Les enjeux stratégiques de la mobilité

Dans le premier paragraphe nous avons abordé les enjeux structurels de la mobilité, les enjeux stratégiques, quant à eux, tiennent d'une part à l'importance de la création de ressources rares et inimitables et d'autre part à l'accumulation de savoirs.²

3.4.5 Les avantages de la mobilité interne

A priori, dans bien des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages au travailleur : elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisés par un niveau supérieur de responsabilité ; par ailleurs, elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale.³

¹ http://www.ses.ac-versailles.fr/cours_inverse/terminale/theme_4_2/theme_4_2_b_A.pdf, consulté le 15/10/2018 à 15 :27.

² Jocelyne ABRAHAM, CERMAT_ IAE de Tours, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003.P 81.

³ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources Humaines.3èmeEd, édition Dunoud, Paris, 2007. P419.

Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières

Conclusion

Aujourd'hui encore, le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit sa nature d'activité, se repose sur une bonne gestion de son personnel, donc une bonne gestion de carrière, et cela afin d'assurer sa survie et être une entreprise performante, avec un personnel bien qualifiés mais surtout bien géré, bien orienté professionnellement et par-dessus tout fidélisé à son entreprise, cela garantie l'employabilité du personnel donc le bon fonctionnement de l'organisation, car les deux partie en tire le bénéfice que ce soit l'entreprise que le salarié

Chapitre II : L'employabilité au sein des entreprises

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

Introduction

L'évolution de la société de l'Etat Providence vers l'Etat social actif ainsi que des relations de travail du binôme « emploi-qualification » vers le binôme « compétences-employabilité » est devenue un fait.

Pour cela, les politiques d'employabilité constituent un élément clé dans la réussite des entreprises, donc faciliter l'employabilité est de permettre à l'entreprise de mieux s'adapter, par une meilleure fluidité, à la pression des changements de l'ère économique et du développement des nouvelles technologies.

Pour les salariés, ces mouvements leur imposent un devoir d'adaptation, une contrainte de flexibilité. Certains d'entre eux arrivent à transformer ces contraintes en opportunités pour construire un parcours professionnel plus enrichissant. Mais d'autres perdent leurs références face aux nouvelles technologies, aux exigences de polyvalence, aux besoins induits par la productivité grandissante.

Le développement de l'employabilité suppose le développement des compétences des salariés. Ceci implique donc directement l'éducation et la formation.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

Section 1 : Cadre général de l'employabilité

Dans l'objectif de présenter le cadre conceptuel d'employabilité, dans cette première section, nous tacherons en premier lieu de revenir sur l'historique d'employabilité, ensuite, parler de l'employabilité et compétences individuelle, puis les différentes définitions d'employabilité, en outre, les déterminants de l'employabilité et enfin développement d'employabilité et ces dimensions individuelles.

1.1.Historique de l'employabilité

Le concept de l'employabilité est reconnu dans les modèles anglo-saxons et francophones de la gestion des Ressources Humaines tant pour les praticiens que pour les chercheurs, L'analyse de cette littérature met en exergue le besoin de clarifier comment sont interprétées et évaluées les compétences individuelles pour construire une évaluation de l'employabilité.

Dans les sociétés anglo-saxonnes jusque dans les années 1940, le concept permet de distinguer les individus aptes à l'emploi, les employables, auxquels un emploi stable peut alors être proposé, des autres, les inemployables, relevant de la charité et de l'aide sociale. Bernard Gazier parle d'employabilité dichotomique, concept statique qui se situe au niveau global du marché du travail.¹

Selon Dietrich, Jouvenot et Lenain, le terme apparaît pour la première fois en Angleterre à l'aube de la société salariale, au début du XXe siècle. Par la suite, le concept a été largement disséminé dans le monde occidental, notamment à la fin du XXe siècle, par des Organisations Internationales telles que l'OCDE, l'OIT et l'ONU.²

Elle est née en Angleterre « à l'aube de la société salariale, au début du siècle ». « L'enjeu était alors de différencier les pauvres, aptes à s'intégrer à la société industrielle, même s'ils pouvaient être temporairement exclus, de ceux qui relevaient de la charité ».

« C'est avec le New-Deal et l'extension du chômage que la notion d'employabilité a été ensuite formalisée et développée aux États-Unis durant les années 1930. Elle faisait référence alors à des capacités élémentaires à occuper un emploi.

¹ Jean-Pierre Malarme, Education, formation et « employabilité », rapport de Conseil de l'Education et de la Formation, 2012, p 7.

² PROVOST M. (1989), « L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail », Revue Nouvelles pratiques sociales, vol. 2, N° 2, p. 71-75.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

L'employabilité concerne à cette époque la coupure entre valide et invalide. «Employability » signifie en effet « aptitude à l'emploi ». Cette notion se développe ensuite en Allemagne et dans les pays scandinaves ».¹

L'employabilité est alors décrite comme un processus dynamique comprenant trois dimensions importantes :

- L'adaptabilité de Ashford et Taylor mais dans sa version purement proactive ;
- L'identité professionnelle et de carrière (qui suis-je ? qui je veux être professionnellement?) ;
- Le capital social et humain (connaissances, formation, compétences, réseau etc.).²

1.2. Employabilité et compétences individuelles

Lorsqu'elles émergent dans les années 1990 dans la sphère de la GRH, employabilité et compétences individuelles sont proches et plusieurs caractéristiques communes peuvent être mises en évidence : la nature et la dynamique des concepts, leurs conditions de diffusion et les pratiques de leur gestion.

1.3. Définition de l'employabilité

L'employabilité est la qualité de ce qui est employable, c'est-à-dire ce qui peut être employé.

En parlant d'une personne en activité en recherche d'emploi, l'employabilité est la capacité, l'aptitude qu'elle a à obtenir un nouveau travail, à le conserver, à progresser et à s'adapter à son travail durant sa vie professionnelle.

"Employabilité : la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché de travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi. L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur." Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.³

¹ Caroline MONBEIG, Christel SCHMUCK, Alain GEOFFROY, Damien DORE, Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises, p26.

² ISAM-IAE Nancy, développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques, Cahier de Recherche n°2011-06, L'Université Nancy 2, p7.

³<http://www.toupie.org/Bibliographie/fiche.php?idbib=766&titre=La%20nouvelle%20E9cole%20capitaliste>

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

En d'autres termes employabilité est : « Compétences », « mobilité professionnelle », « gestion des âges » : trois enjeux stratégiques pour les entreprises... L'employabilité articule ces dimensions et intègre à la fois les niveaux individuels, organisationnels et conjoncturels.¹

Le cabinet français de l'emploi et de développement définit l'employabilité comme : « Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables ».²

L'employabilité est à envisager entre le salarié, l'employeur et l'État qui implique certes le développement des compétences et l'adaptation aux évolutions du métier des salariés, mais encore faut-il que ceux-ci aient les capacités de s'adapter. A charge pour l'Etat et l'entreprise de lui en donner les moyens, avec l'appui des branches professionnelles. On peut ainsi définir l'employabilité comme la capacité à maintenir l'emploi, d'où la nécessité de développer ses compétences et d'anticiper cette mise à niveau. On se situe donc dans une dynamique d'anticipation.

1-3-1 Définition de l'employabilité du point de vue de l'employé

L'employabilité définit la capacité à trouver un travail qui convient compte-tenu des aspirations personnelles. Ceci fait référence à la possibilité pour une personne donnée, de faire coïncider ses qualités et ses compétences avec les besoins évolutifs des employeurs et des clients tout en disposant ainsi des conditions favorables à son épanouissement propre.

1-3-2 Définition de l'employabilité du point de vue de l'employeur

Dans la perception de l'employeur, c'est la capacité à disposer de personnes capables d'assumer le travail dans les normes attendues. L'employabilité s'intéresse au développement des compétences et à la faculté d'adaptation démontrée par ceux qui, de ce fait, seront encouragés à améliorer leur connaissance. Les individus qui pourront suivre et/ou anticiper les changements des contenus du travail tout comme de l'environnement de travail, auront une vie active préservée. Si, auparavant, les acquis du système scolaire suffisaient pour garder un emploi, ce n'est plus le cas. Au-delà des obligations d'information, les sessions de formation font désormais partie des opportunités à explorer.

¹Alain FINOT, Développer l'employabilité, INSEP Consulting édition, p3.

² Ibid. p 5.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

1.4. Déterminants de l'employabilité

La capacité à développer de nouvelles compétences, l'aptitude à détecter des informations pertinentes sur le marché du travail et les croyances individuelles, est les points qui déterminent l'employabilité dans l'entreprise.

1.4.1. Développement des compétences

Le développement des compétences reste un élément déterminant de l'employabilité perçue. La théorie du capital humain argumente que seules les compétences spécifiques intéressent l'organisation et que le salarié doit par ses propres moyens développer ses compétences plus générales

L'employabilité implique certes le développement des compétences et l'adaptation aux évolutions du métier des salariés, mais encore faut-il que ceux-ci aient les capacités de s'adapter.

D'un point de vue individuel, l'intérêt porté à l'employabilité s'entend et s'inscrit clairement dans les nouvelles stratégies de carrière ou de développement des individus.

1.4.2. L'ancienneté

La perception de l'employabilité diffère selon l'âge

Donc on peut noter résumé que l'employabilité est lié aux différents comportements organisationnels.

1.5. Développement de l'employabilité

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

La nécessité de développer l'employabilité est d'ailleurs justifiée en premier lieu en référence à des éléments extérieurs d'environnement « la crise », « baisse de l'activité livraison » « les concurrents » « flexibilité des marchés ».¹

¹¹ ISAM-IAE Nancy, op. Cit, p 17.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

1.5.1. L'employabilité comme vecteur de performance sur le marché du travail (1970)

La cinquième conception de l'employabilité fut véhiculée dès le début des années soixante dix. Il s'agissait d'une composante fondamentale d'évolution de la politique de l'emploi qui divisait les résultats des programmes en trois éléments différents : la probabilité d'être recruté, la durée possible d'emploi et la rémunération envisageable. Elle consiste à souligner, pour un individu ou un groupe donné, la probabilité d'être employé, multipliée par la durée probable de l'emploi et le gain probable. La performance est définie comme le nombre probable d'heures du travail effectuées pendant une période spécifiée, multiplié par le salaire horaire probable.

Les inconvénients de ces différentes versions apparurent peu à peu. D'une part, des employabilités socio-médicales et des politiques de main-d'œuvre, les tests individuels se sont révélèrent de faible efficacité pour prédire le succès, ou l'échec, des démarches de recherche d'emploi. Parallèlement, la version de l'employabilité-flux avait pour inconvénient d'exonérer implicitement les individus de toute responsabilité quant à leur propre trajectoire d'emploi.

L'augmentation massive du chômage, et principalement du chômage de longue durée, va induire une remise en question progressive de la conception de l'employabilité citée et donc faire émerger deux nouvelles versions : « l'employabilité initiative » et « l'employabilité interactive ».¹

1.5.2. Intérêt commun de promouvoir l'employabilité

Au-delà de la responsabilité des entreprises, il existe une guerre des talents dans laquelle les entreprises doivent, pour assurer leur avenir, être un lieu où les meilleurs talents sont attirés et développent les compétences afin d'éviter les fuites et de garantir la fidélité de leurs ressources humaines.

Il y a un intérêt commun à promouvoir l'employabilité, c'est la performance de l'entreprise. Mais pour cela les entreprises doivent de plus en plus appliquer les techniques du marketing, pour se vendre, attirer les talents et fidéliser les ressources humaines essentielles à leur développement.

¹Noura Ben Hassen et Mahrane Hofaidhllaoui, L'employabilité" des salariés : facteur de la performance des entreprises, In revue Recherches en Sciences de Gestion, volume 4, N° 91, 2012/pages 133.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

1.5.3. Les facteurs liés au développement de l'employabilité

Pour agir sur l'employabilité, il faut en premier lieu identifier les facteurs qui concourent à différents niveaux à son maintien et à son développement. C'est seulement une fois clarifiés, qu'ils permettront de définir des pistes d'action.

Le triangle « environnement - entreprise – individu » qui apparaissait déjà au travers des définitions se retrouve dans l'analyse des différents facteurs contributifs au maintien de l'employabilité.

Nous pouvons distinguer 3 types de facteurs :

Ces facteurs concernent :

1.5.3.1. Les facteurs liés à l'environnement

Les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Quatre impacts des mutations technologiques dominant :¹

Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante.

La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. La direction des ressources humaines :

- Elle intègre la fonction transformation.
- L'accroissement de la productivité.
- Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif.
- La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- La modification des compétences requises.
- L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une

¹ Estelle MERCIER, développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques, Cahier de Recherche n°2011-06, L'Université Nancy 2, p 18-20.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié.

- L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences.
- L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables).
- Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

1.5.3.2. Les facteurs liés à l'entreprise

✓ **Employabilité et formation continue**

Aujourd'hui, la formation professionnelle continue fait l'unanimité dans le monde du travail et des organisations. Ses effets sont le plus souvent difficiles à mesurer parce qu'il y a d'autres phénomènes qui interfèrent à la fois d'une manière implicite.

Le résultat dégagé, comme la valeur ajoutée par une activité, dépend de plusieurs facteurs et notamment les ressources humaines, les techniques utilisées et l'organisation.

L'individu formé se sent considéré, impliqué et valorisé par son organisation et sa hiérarchie et par conséquent plus motivé pour doubler l'effort et appliquer les consignes : c'est un sentiment interne qui le pousse à travailler plus sans même attendre un gain salarial.

Le côté sentimental et qualitatif dans une relation est très important pour qu'elle dure le plus longtemps possible dans l'harmonie et la quiétude pour enfanter de bons résultats.

L'entreprise qui programme des actions de formation à tout son personnel selon les aptitudes de chaque membre, les exigences du contexte, les besoins et les moyens du travail et d'une manière périodique et équitable, favorise en définitif le développement des compétences collectives.¹

✓ **Les facteurs liés aux salariés**

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi.

¹ <http://www.agir-mag.com/ressources-humaines-employabilite-et-mobilite-professionnelle.html>

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique. Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, tant interne qu'externe, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur.

Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- **Niveau 1** : connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- **Niveau 2** : connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- **Niveau 3** : connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- **Niveau 4** : connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir. Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication. Dans un contexte de pénurie de talent, l'entreprise s'efforce de développer tous les talents de ses salariés, de les rendre « Tous talentueux ».¹

1.6. Les dimensions individuelles de l'employabilité

Dans la plupart des approches sur l'employabilité, le concept d'adaptabilité est évoqué comme une dimension individuelle importante. Elle est généralement partagée en deux dimensions : adaptabilité « réactive » et adaptabilité « proactive ».

Besoins et problèmes rencontrés en développement de l'employabilité

✓ **Besoins de base**

- Confiance en soi
- Confiance collective : identité / appartenance
- Confiance communautaire : projet social
- Prendre conscience de ses habilités (forces)
- Confronter ses faiblesses
- D'écoute, de support

¹ Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 19^{ème} édition, Vuibert, p13.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

- Prendre conscience de son être, de ses identités : se définir comme une "personne", comme un être "social", prendre conscience de son pouvoir politique, de son avoir économique, et de son savoir culturel. Le triangle pouvoir - avoir – savoir.¹

✓ Spécifiques

- Travailler : travail décent
- Se loger : habitat convenable
- Consommer : produits et services de qualité et socialement utiles
- Produire : produits et services de qualité et socialement utiles
- D'entreprendre : individuellement, collectivement, communautairement
- S'associer / s'organiser : dans l'optique de se doter de services (loisirs, culture, communautaire...)
- Participer à ce qui se passe autour de nous

✓ De formation

- Apprendre à travailler seul
- Apprendre à travailler en équipe
- Acquérir et développer des habilités
- Prendre ses responsabilités
- Rencontrer des échéances

1.7. Les déterminants et les ajustements individuels de l'employabilité

Au niveau individuel, il faut souligner les difficultés à mesurer des qualités individuelles d'ordre général (systèmes spécialisés d'évaluation pour les professions, les branches et les secteurs), ainsi que d'obtenir un modèle complet des attributs.

Il nous faut ainsi nous interroger sur des déterminants d'ordre général. Être employable c'est posséder des compétences recherchées et être à même de saisir les occasions d'emploi appropriées pour les mettre en œuvre.

Deux dimensions émergent : un état statique de connaissances et une adaptabilité, relevant d'une conception dynamique de l'emploi. L'employabilité représente l'aptitude à travailler compte tenu des exigences d'une activité, d'un métier, et se fonde donc sur des savoir-faire validés ou exercés. Elle renvoie aussi et surtout à une capacité de « veille d'emploi du salarié ». Il s'agit d'avoir la capacité de se maintenir en état de trouver un autre

¹Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, op. Cit, p 16

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

emploi que le sien, dans son métier ou dans un autre. L'employabilité exige l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel ou tout du moins un devenir réaliste.

Section 2 : facteurs et enjeux de l'employabilité

Dans l'objectif de présenter les facteurs et les enjeux de l'employabilité, dans cette deuxième section, nous tacherons en premier lieu de revenir sur les variables d'évaluation de l'employabilité, ensuite, présenter les acteurs de l'employabilité, puis les enjeux d'employabilité et enfin les nouvelles relations d'emploi et employabilité.

2.1. Variable d'évaluation et de développement de l'employabilité

2.1.1. L'âge

Un niveau élevé d'employabilité à l'heure de changements démographiques suppose d'élaborer un ensemble rigoureux de conditions qui permettront aux personnes de répondre aux demandes actuelles et futures du marché du travail. Le vieillissement de la main-d'œuvre au cours des prochaines années et le report de l'âge de la retraite modifient non seulement les plans de vie individuels mais aussi les exigences qui pèsent sur les travailleurs, sur leur lieu de travail. Il est de plus en plus important pour les personnes d'agir de leur propre initiative et d'assumer la responsabilité de leur développement et avenir professionnel. La notion d'employabilité concerne les capacités, les compétences et les qualifications qui peuvent s'acquérir et sur lesquelles il est possible de construire. En résumé, c'est la voie de la maximisation des possibilités personnelles au sein d'une entreprise et sur le marché du travail, dans son ensemble.¹

2.1.2. La culture d'entreprise

Il est apparu clairement qu'un certain nombre de facteurs sont indispensables au succès de l'employabilité. Les directions des entreprises doivent impérativement traiter et gérer les dimensions des changements démographiques et de l'employabilité, et faire preuve de compétence dans la poursuite de politiques en la matière. Le sujet devrait faire partie intégrante de la philosophie de l'entreprise et être porté de manière égale par tous les salariés. Cette démarche doit prendre en considération les vies de travail de tout le personnel, sans se limiter au personnel plus âgé. Si la priorité doit être donnée à la prévention, des mesures spéciales doivent être adoptées pour répondre aux besoins du personnel plus âgé.

¹ L'employabilité à l'heure des changements démographiques – les perspectives pour le secteur ferroviaire européen, guide d'EVA Académie, p13

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

L'expérience des deux parties au projet révèle que l'effet sera positif pour la main-d'œuvre et l'entreprise.

La planification des mesures L'application de la notion d'employabilité exige une planification minutieuse et des mesures concertées. Le processus doit être porté par toutes les parties, à savoir les entreprises, le personnel, les comités d'entreprise et les organisations syndicales. Une démarche qui insiste sur le partenariat social améliorera la relation entre salariés et direction, et valorisera donc le dialogue social.¹

2.1.3. Le recyclage

Les cours de recyclage valorisent l'employabilité du personnel et élargit l'éventail d'options d'emplois attractifs. L'apprentissage tout au long de la vie est très à l'ordre du jour. Le transfert de connaissances vers ses collègues est bénéfique pour toutes les parties. Les mesures de promotion des compétences des salariés valorisent non seulement leur sens de l'appartenance à l'entreprise et leur fidélisation mais elles peuvent être intégrées à la planification des RH dans les différents départements de l'entreprise.²

2.1.4. Organisation du travail

Les entreprises peuvent optimiser les conditions de travail en modifiant la structure et l'organisation. Des voies prometteuses pour valoriser la motivation des personnes à demeurer actives sont l'introduction d'horaires de travail flexibles et de nouvelles méthodes d'organisation du travail en général.

2.2. Les acteurs de l'employabilité

La construction de l'employabilité des salariés relève de la responsabilité de plusieurs acteurs.

2.2.1. L'entreprise

Une politique de gestion de l'employabilité des salariés est capable de créer un avantage concurrentiel et une performance durable de l'entreprise. L'entreprise doit considérer que les salariés sont des ressources dans lesquelles il faut investir.

¹François VATIN, évaluer et valoriser, une sociologie économique de la mesure, Presse universitaire de Mirail, p 39.

² L'employabilité à l'heure des changements démographiques – les perspectives pour le secteur ferroviaire européen, guide d'EVA, op. Cit, p14.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

L'entreprise qui reconnaît que les employés ne sont pas de simples inputs, qui reconnaît et rémunère des compétences, est une entreprise apprenante et actrice de l'employabilité des salariés.

Depuis quelques dizaines d'années, les entreprises doivent faire face à un besoin de flexibilité toujours plus croissant afin de rester compétitives. Cela a des répercussions sur les divers secteurs de l'entreprise, mais aussi sur ses collaborateurs.¹

2.2.2. Le salarié

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

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

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

L'employabilité se construit tout au long de sa vie professionnelle. Afin de préserver et développer son employabilité, la population active dispose de multiples solutions et outils.

Pour ce faire, l'entreprise doit anticiper les demandes du marché et développer des moyens et outils permettant aux acteurs de donner le meilleur d'eux-mêmes. Par conséquent,

¹Mahrane HOFADHLLAOUI, LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITÉ: LES STRATÉGIES DES ACTEURS DANS UN PAYS ÉMERGENT, Revue internationale sur le travail et la société, Volume : 8, Numéro : 2, 2010, p 105.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

l'employabilité en interne des salariés est une préoccupation et il y a donc des conséquences en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Ainsi, les ressources humaines (RH) deviennent un levier de valeur ajoutée et un investissement permettant aux entreprises d'assurer leur compétitivité.

2.3. Les enjeux de l'employabilité

Généralement, l'employabilité réfère à l'ensemble des facteurs qui, chez une personne, conditionnent son accessibilité au marché du travail. Ces facteurs sont, d'une part, liés à l'âge, à la scolarité, à l'état de santé, à la formation scolaire, professionnelle et académique d'une personne (profil social d'une personne qui peut être globalisé pour déterminer le profil social d'une population face à son employabilité).¹

D'autre part, il existe des facteurs liés aux conditions psychosociales de la personne telles, la motivation, l'attitude face au travail et la formation, les mentalités et les valeurs sociales (profil dit socio-psychologique d'une personne, lequel peut être globalisé pour déterminer le profil socio-psychologique d'une population face au travail).

2.3.1. Le problème de la mesure de l'employabilité

L'employabilité recouvre deux dimensions de nature très différente :

Un état, la situation professionnelle, soit un élément constatable; une probabilité, les possibilités professionnelles, soit des anticipations, des croyances, des représentations. Un mouvement opératoire consacré par une instrumentation est nécessaire afin de pouvoir diagnostiquer et mesurer le développement de l'employabilité, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif: il s'agit de pouvoir mettre en place des actions favorables à l'employabilité, de les accompagner et de les évaluer pour pouvoir ensuite les adapter et les corriger. Un tel instrument serait aussi utile à l'encadrement pour lui permettre de jouer son rôle facilitateur et incitatif, mais aussi plus simplement pour compléter ses tableaux de bord et suivre cet indicateur dans le temps.

Une évaluation de l'employabilité est délicate à établir, mais elle est nécessaire afin de pouvoir la considérer comme une nouvelle dimension de la GRH. De nombreux indicateurs peuvent être mobilisés, mais une mesure de ce concept ne peut être que composite.

¹ Claudine RATSIMBAZAFY, Modèle pédagogique et employabilité, sur http://www.cidegef.org/prochaines/kenitra/communications/RATSIMBAZAFY_INSCAE_Madagascar.pdf, consulté le 20/11/2018, à 17 :45.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

Une évaluation de l'employabilité doit tenir compte de son contenu dynamique, adaptatif et interactif, mais elle doit aussi avoir pour référence une situation professionnelle concrète. Il s'agit d'évaluer l'état et les débouchés professionnels.

2.3.2. Instrument de mesure de l'employabilité

Deux instruments de mesure : une échelle et un observatoire.

2.3.2.1. L'échelle de mesure

Une manière d'opérationnaliser est de se donner des échelles temporelles afin d'évaluer les chances réelles et perçues de mobilité. Des périodes de référence sont établies au regard desquelles il est possible de distinguer entre plusieurs niveaux d'employabilité.

Van der Heijden, propose une échelle de mesure de l'employabilité en huit items et fondée sur l'appréciation du manager de proximité (supervisor). Cette échelle mobilise à la fois : ¹

- La durée déjà passée dans ce poste ou dans cette fonction pour un employé ;
- la probabilité que cet employé se voit attribuer une fonction équivalente ou différente dans un futur proche.

La principale limite de cette échelle est qu'elle se fonde uniquement sur les perceptions des managers de proximité, ce qui peut être considéré comme insatisfaisant car trop subjectif, et finalement trop déconnecté d'une grille d'évaluation de l'employabilité véritable.

2.3.2.2. L'observation

L'observatoire est constitué de quatre volets, un volet individuel traitant explicitement du problème de la mesure du niveau d'employabilité individuelle, et trois volets collectifs, obtenus par le retraitement des informations individuelles. Le premier volet donne huit critères individuels à étudier, critères pondérés par des coefficients⁵ représentant l'influence perçue de ces derniers sur le niveau d'employabilité. D'autre part, pour chaque critère, trois zones vont être définies et repérées : une zone d'alerte, une zone de surveillance et une zone d'acceptation, avec un nombre de points associés (respectivement 1, 2 ou 3 points).

¹ Noura Ben Hassen, Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes, école doctorale arts et métiers, p83.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

2.3.3. Méthodes d'évaluation de l'employabilité

Une évaluation de l'employabilité est délicate à établir, mais elle est nécessaire afin de pouvoir la considérer comme une nouvelle dimension de la GRH.

On retrouve ce principe dans la proposition de Finot (2000) d'utiliser deux sources d'information pour évaluer l'employabilité :

2.3.3.1. Au niveau individuel

Les diplômes, les qualifications et compétences prouvées ainsi que les performances dans le travail sont des sources évidentes d'évaluation de l'employabilité.¹

Au niveau individuel, il faut souligner les difficultés à mesurer des qualités individuelles d'ordre général (systèmes spécialisés d'évaluation pour les professions, les branches et les secteurs), ainsi que d'obtenir un modèle complet des attributs. Il nous faut ainsi nous interroger sur des déterminants d'ordre général.

Être employable c'est posséder des compétences recherchées et être à même de saisir les occasions d'emploi appropriées pour les mettre en œuvre

2.3.3.2. Au niveau collectif

En prenant en compte le métier, les compétences collectives prouvées et les performances du groupe de travail, de l'établissement et de l'entreprise. Il s'agit d'utiliser les sources d'informations disponibles pour tenter de se donner des critères relatifs aux transitions professionnelles.²

2.4. Nouvelles relations d'emploi et employabilité

Henriet, souligne que ces relations sont plus discontinues, plus disparates et plus distantes, et l'employabilité, appropriée à ces nouvelles caractéristiques, peut donc être considérée comme un indicateur utile pour la GRH.

¹ Cart B. et M.H. Toutin. « La production d'adaptabilité : les modalités de construction de l'expérience professionnelle », dans Travail, Compétences et Adaptabilité, Harmattan Paris, 1998.p. 137 à 140

²<https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/partenaire/partenaire-131-vers-la-cogestion-des-carrieres-pour-une-employabilite-durable-64078.php>, consulté le 12/10/2018, à 13 :48.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

L'instabilité des relations d'emplois peut être accentuée par une forte ou une faible employabilité, et la notion demeure une référence lorsque l'individu est confronté à une transition dans sa relation d'emploi. Avec une définition interactive de l'employabilité de Gazierse pose en effet la question de l'adaptation perpétuelle et mutuelle des individus et du marché du travail, source d'instabilité.

Ensuite, la disparité des relations est due à la contractualisation, générant une individualisation de la GRH et une segmentation du personnel. L'employabilité peut être considérée comme un critère implicite de segmentation des relations d'emploi, puisque des situations professionnelles et des possibilités de mobilité différentes sont proposées aux individus selon leur attrait pour l'organisation.¹

2.4.1. Employabilité et gestion des compétences

L'évolution du concept de compétence et de son utilisation en GRH permet d'identifier deux modèles et de constater le passage d'une finalisation sur l'emploi à une finalisation sur l'employabilité.

Dans le modèle émergent, finalisé sur l'employabilité, le salarié-acteur doit être capable d'aller au-delà du travail prescrit. Le savoir-agir se substitue au savoir-faire : il ne suffit plus de savoir adopter un comportement de manière efficace, il faut en outre être en mesure de choisir ce comportement et de réagir aux événements.

L'employabilité impose en outre un changement profond des mentalités puisque sa gestion relève d'une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé, alors que celle des compétences incombait aux entreprises.²

2.4.2. De la cogestion des carrières à l'employabilité durable

Au cœur de cette approche, le salarié devient acteur de sa carrière, ce qui est plus facile à dire qu'à faire. Le seul moyen d'y parvenir est de dépasser la gestion des emplois pour mettre en place une gestion des carrières qui s'articule principalement sur la méthode de la prospective personnelle. Aussi faudrait-il parler davantage de cogestion des carrières où l'entreprise et l'individu sont partenaires pour trouver les meilleures solutions pour chacune des parties prenantes.

¹ Boltanski L. et E. Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, Paris, 1999, p.301

² Dominique Glaymann et Frédéric Moatt, l'employabilité, une notion à questionner, des usages à déconstruire, sur http://www.pur-editions.fr/couvertures/1505734577_doc.pdf, consulté le 15/11/2018 à 18 :07.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

Dans cette cogestion des carrières, les professionnels RH mettent à disposition des salariés des méthodes appartenant à la prospective personnelle. La prospective personnelle regroupe l'ensemble des démarches qui permettent aux individus de dégager des éléments de prévision sur leur devenir professionnel. Elle dépasse la prospective de soi centrée sur la recherche de l'individu sur lui-même dans l'objectif de prévoir son propre devenir.

La prospective personnelle constitue un moyen pour la personne de prévoir certaines évolutions qui lui sont propres sans oublier l'évolution de son métier actuel ou de demain. Aussi, il s'agit de prévisions liées aussi bien à l'environnement professionnel que personnel. L'individu sera alors davantage en phase avec ses aspirations. Sa contribution à l'entreprise n'en sera que meilleure si l'on en croit les travaux de recherche sur la gestion des carrières.¹

Des entreprises ou des branches professionnelles ont déjà très bien compris l'utilité des observatoires des métiers, voire d'observatoires d'évolution des métiers. L'idée d'observatoires pourrait se décliner au niveau de chaque individu. Chaque individu pourrait agir comme s'il avait son propre observatoire de l'évolution de son métier actuel ou de sa propre évolution dans un métier lui-même en évolution. Cependant, cela ne serait possible qu'à travers l'utilisation d'une méthodologie adéquate issue des recherches en gestion des carrières. Il est de la responsabilité des RH de mettre à disposition des salariés une telle méthode innovante.

¹ Dominique Glaymann et Frédéric Moatt, op. Cit, p 59.

Chapitre II : l'employabilité au sein des entreprises

Conclusion

L'employabilité est devenue en quelques années une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines. Elle émerge dans un contexte d'insécurité d'emploi comme une façon d'équilibrer le nouveau contrat psychologique, elle suppose une nouvelle vision du travailleur, indépendant, qui prend des risques sur le marché et rompt ainsi avec la vision classique du salariat. Elle est considérée comme une prédisposition individuelle nécessaire au succès de carrière et devient un indicateur pertinent d'autres comportements organisationnels tels que l'aptitude au changement, la flexibilité, la santé, le bien-être.

Pour ce qui est des moyens régulièrement énoncés pour développer l'employabilité, la formation apparaît à la fois comme une solution. C'est le levier dont dispose l'organisation le plus sûr et le plus attendu par les salariés. Toutefois, la question du type de formation est loin d'être tranchée.

L'approche par les ressources, telle que nous l'avons déjà évoquée, stipule au contraire que l'organisation a intérêt à combiner au mieux l'ensemble de ses compétences pour favoriser l'apprentissage collectif et accroître son avantage concurrentiel sur le marché.

**Chapitre III : La gestion des
carrières et le développement de
l'employabilité des salarié**

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil l'ENIEM

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de l'entreprise ENIEM, à l'unité prestation technique, Service achats.

1.1. Historique et situation géographique de l'entreprise ENIEM

1.1.1. Historiques de l'ENIEM

Le contrat de réalisation du complexe d'appareils (CAM) a été signé le 21/08/1971 pour un montant de 400 millions de dinars, les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception définitive des bâtiments et des équipements la été en 1977.

En 1977 le complexe d'appareils ménagers (CAM) a débuté son activité par la fabrication des réfrigérateurs petits modèles avec un effectif de 665 travailleurs et il a réalisé un chiffre d'affaire de 236 millions de dinars à la fin de l'année.

Dans le cadre du développement économique et social, l'ENIEM à procédé en 1986 à l'extension de son activité par l'acquisition de nouveaux équipements pour la fabrication de réfrigérateurs grands modèles et de cuisinières ainsi son chiffre d'affaire passa à 500 millions de dinars.

Nous pouvons résumer les faits survenus marquants le développement et l'évolution du (CAM) depuis sa création jusqu'à nos jours comme suit :

1.1.1.1. De 1977 à 1981

- Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles en collaboration avec le partenaire allemand DIAG- BOCH en 1977.
- Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières et de réchauds plats à deux feux.
- Montage des premières climatiseurs de type FRENCKE en 1978
- Entrée en production des chauffe-eau/bain

1.1.1.2. De 1982 à 1986

- Introduction de montage des petits appareils ménagers, moulin à café (mac), sèche-cheveux (SC) en 1982.
- Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grand modèles en collaboration avec le partenaire japonais MITSUI-TOSHIBA en 1986.

1.1.1.3. De 1987 à 1989

- Abandon de la production du petit appareil ménager, cédée au secteur privé en 1987.
- Montage des comptoirs et armoires frigorifiques (CAF) en 1989.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

- Arrêt de la production des réchauds plats à deux feux en 1989.
- Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 88-01 portant orientation des EPE en octobre 1989.

1.1.1.4. De 1990 à 1991

- Arrêt de la production de l'ancienne usine de cuisinières et vente des équipements en 1990.
- Entrée en production de la nouvelle usine de cuisinières avec le partenaire italien INTRCO-TECHNOGAS en 1991.

1.1.1.5. De 1992 à 1993

- MAC, SC en Mise en place de l'usine des congélateurs horizontaux « BAHUT » avec le partenaire libanais LEMATIC en 1992.
- Réalisation du radiateur à gaz Butane avec panneaux catalytiques, Produit conçu par l'ENIEM en 1993.

1.1.1.6. De 1994 à 1997

- Réalisation des réchauds plats à quatre feux en 1994
- Entrée en production de réfrigérateurs 520 L en 1995.
- Abandon de la production des réchauds plats à quatre feux en 1997

1.1.1.7. De 1998 à 2000

La restructuration du CAM en sept unités à savoir :

- Le siège
- L'unité Commerciale
- Trois unités de production (Froid, Climatisation, Cuisson)
- Deux unités de prestation (Technique et Service).

1.1.2. La situation géographique

ENIEM est une entreprise Publique Economique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'Entreprise SONELEC.

L'ENIEM est implantée dans la zone industrielle de Oued-Aissi, elle se situe sur la route reliant la ville de Tizi-Ouzou et la commune de Tizi-Rached, elle s'étend sur une superficie de 55 hectares et elle relève administrativement de la commune de Tizi-Rached, daïra de Larbâa Nath Irathen.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

1.2. Objet social et champ d'activité de l'entreprise ENIEM

- L'objet de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication et la commercialisation d'électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction de service après-vente (SAV).
- Champ d'activité de l'ENIEM.

L'ENIEM exerce les activités suivantes :

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (Peinture et planification, émaillage, zingage, chromage)
- Injection plastique et polystyrène
- Injection de mousse (isolation)
- Thermoformage
- Fabrication de pièces métalliques
- Assemblage.

1.2.1. Objectifs et missions de l'entreprise ENIEM

Parmi les objectifs aspirés par l'ENIEM, nous pouvons citer :

- La meilleure maîtrise des coûts de production
- L'amélioration de la capacité d'études et de développement
- La valorisation du potentiel humain du complexe
- Le renforcement de la sécurité des installations et des infrastructures
- Le maintien de l'effort de formation et de communication
- L'amélioration du design des réfrigérateurs pour satisfaire le marché
- L'augmentation de la production et l'accroissement du chiffre d'affaire
- Contribution au développement social et économique aux niveaux régionaux et au niveau national.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

1.2.2. Mission principale de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des entreprises stratégiques sur le plan économique du pays puisqu'elle participe à l'augmentation du produit intérieur brut (PIB)

Sa mission est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager, elle assure également la production des appareils de réfrigération, de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale.

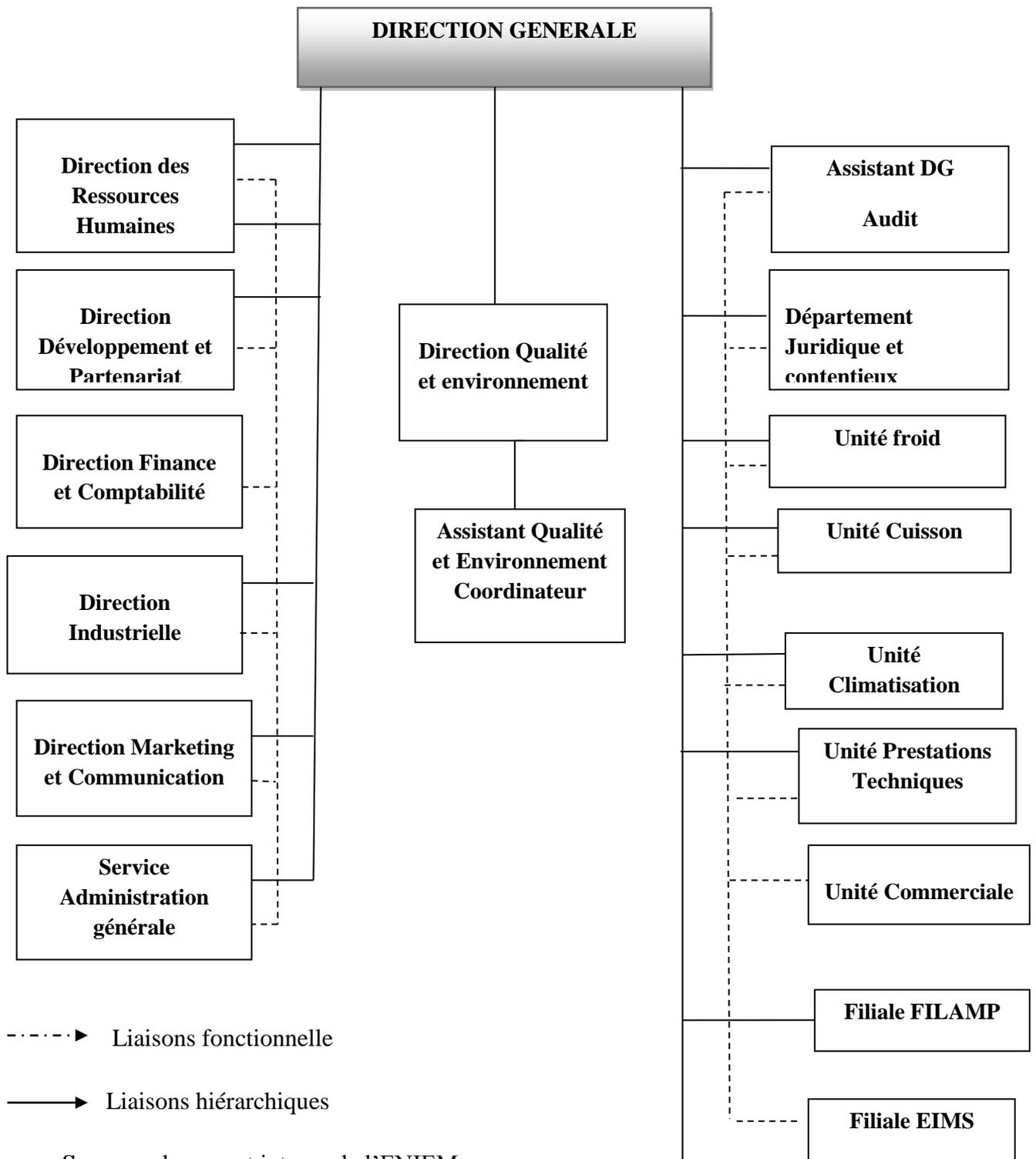
1.3. Organisation et l'organigramme de l'entreprise ENIEM

L'organisation de L'ENIEM a connu une évolution avec le développement de sa gamme d'activité.

La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se compose comme suit : Voir l'organigramme de l'entreprise suivant :

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Figure N°3 : Organigramme de l'ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

1.3.1. La direction générale

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise elle exerce son activité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

1.3.2. Les directions centrales de l'entreprise

L'entreprise se compose des directions suivantes :

- La direction des finances et comptabilité
- La direction du développement
- La direction des ressources humaines
- La direction planification et contrôle de gestion
- La direction de l'administration et la direction de l'exploitation : qui gère les différentes unités.
- L'unité commerciale : Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et d'assurer le service après- vente à sa clientèle.

1.3.3. Présentation de l'unité Froid

Cette unité est spécialisée dans la fabrication de produit de froid. Elle est composée de quatre lignes de montage :

- Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle ;
- Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs ;
- Une ligne pour le réfrigérateur 520 Litres.

Dans l'unité froid, on trouve les ateliers de fabrication suivants :

- Refendage et coupe en longueur de la tôle,
- Presse et soudure, - Pièces métalliques,
- Traitement et revêtement de surfaces,
- Thermoformage et moussage.
- La gamme de produits de cette unité est constituée de :
 - Réfrigérateur 160 L / 1porte.
 - Réfrigérateur 240 L / 1porte.
 - Réfrigérateur 350 L / 1porte.
 - Réfrigérateur 330 L / 2portes.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

- Réfrigérateur 520 L / 2portes.
- Réfrigérateur No Frost 375L / 2 portes.
- Réfrigérateur 500L / 2portes
- Réfrigérateur combiné (réfrigérateur, congélateur) / 290L
- Armoire vitrée 675L
- Congélateur vertical 220 L
- Conservateurs BAHUT 350 L et 468 L.
- Conservateurs.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

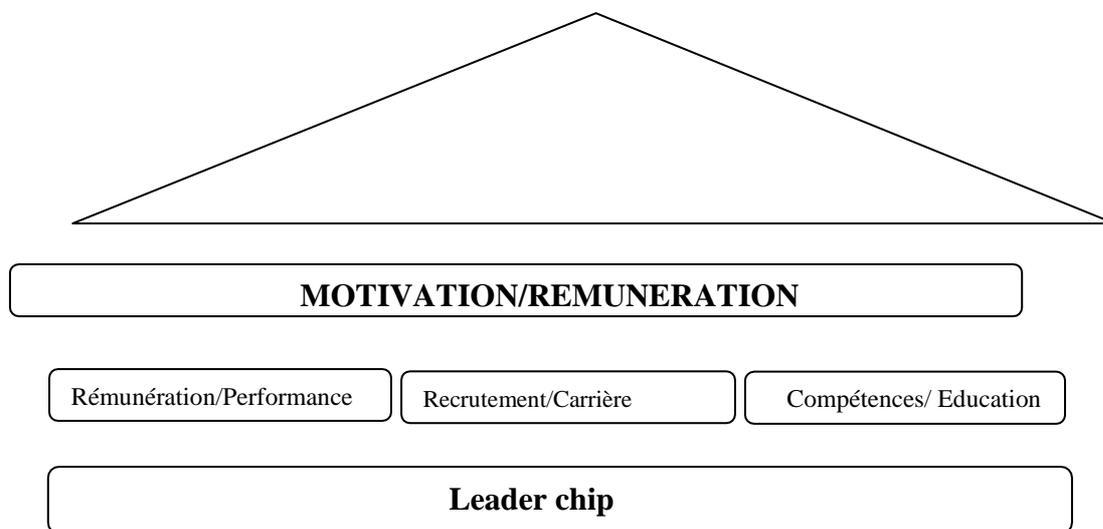
Section 02 : La gestion des ressources humaines et l'employabilité

2.1. Conception de la politique de rémunération de l'ENIEM

La politique ressources humaines de ENIEM est centrée sur :

- Rémunération/Performance,
- Recrutement/Carrières,
- Compétences/Education.

Figure n°4 : Les piliers de la politique ressources humaines ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM

Nous nous sommes attardés sur le système de rémunération qui est pratiqué afin de montrer la pertinence de notre choix et l'intérêt d'étudier cette entreprise plutôt qu'une autre. La Politique de rémunération a été mise en place durant l'exercice 2007.

Un système de gestion de rémunération des compétences y est mis en place, au moment où l'entreprise connaît une forte croissance de son chiffre d'affaires et de son effectif. L'objectif poursuivi correspond à une volonté d'inventorier les compétences requises.

La première phase à précéder la mise en œuvre consiste à :

- Déterminer le positionnement des salaires par rapport au marché ;
- Construire la grille des salaires ;
- Analyser le niveau de dispersion des salaires (équité interne) ;

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

- Classification des postes sur la base des organigrammes validés et fiches de postes bien décrites ;
- Réajustement des salaires en fonction de la grille des salaires.

2.1.1. La convention du système de rémunération de l'ENIEM

2.1.1.1. Le cadre juridique¹

Trois articles sont concernés par la rémunération au sein de l'ENIEM :

Article 107 : La rémunération du travail est fixée, dans le système de rémunération de ENIEM, sur la base de la nomenclature et de la classification emplois, en conformité avec les dispositions de la convention et de la législation en vigueur ;

Article 108 : La rémunération découlant de la nomenclature et de la classification des emplois, y compris les primes et indemnités, ne peut être inférieure à celles perçues par les salariés au titre de leur contrat de travail ;

Article 109 : La rémunération versée au travailleur à terme échu et au plus tard d'une semaine après la fin du mois pour lequel elle est due.

2.1.2. Système de rémunération de l'ENIEM

Issue de la classification des postes, la grille salariale est subdivisée en cinq catégories socioprofessionnelles. Chaque catégorie est constituée de cinq niveaux, permettant aux travailleurs d'être classé ou promu et rémunéré en fonction de son expérience, des nouvelles compétences acquises, de ses performances et des emplois vacants ou à pouvoir. (Voir annexe 03 : classification des emplois).

2.1.2.1. Les critères pris en considération dans la classification des postes

La direction des ressources humaines de l'ENIEM classe les postes en fonction de différents critères qui sont : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

✓ Critères des compétences

- Connaissances : étendue et profondeur des connaissances nécessaires pour satisfaire les obligations ;
- Management et organisation : organiser, coordonner et piloter des activités ;

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

- Communication et influence : comprendre, influencer et motiver les autres.

✓ Critères d'initiative créatrice

- Cadre de réflexion : variété et ampleur des problèmes rencontrés.⁷⁷

- Exigence des problèmes : complexité du processus mental pour traiter l'information, développer des conclusions et aboutir à la solution.

✓ Critères de finalité

- Latitude d'action : liberté donnée pour agir, prendre des décisions et rendre compte de ses activités ;

- Ampleur du champ d'action : données chiffrées (chiffre d'affaires, volume de production,...) ;

- Impact sur le champ d'action : primordial, solidaire, contributif, relatif.

2.1.2.2. Les composantes du système de rémunération d'ENIEM

Le système de rémunération de l'ENIEM est composé des éléments suivants :

✓ La part fixe :

Regroupe le salaire de base, qui constitue la rémunération principale du travailleur, ainsi que les primes et indemnités afférentes à son poste de travail.

Les différentes primes et indemnités sont :

Prime de panier, prime de transport, indemnité de travail posté, prime de nuisance, indemnité forfaitaire de services permanents, les frais de missions, heures supplémentaires, prime de disponibilité, indemnité pour salaire unique, prime de déplacement.

Les salariés ne bénéficient pas tous des mêmes primes et indemnités, elles diffèrent d'un poste à un autre, citant à titre d'exemple la prime de nuisance. Un salarié qui travaille dans le service contrôle de qualité perçoit bien évidemment cette prime contrairement à un salarié travaillant dans le service personnel.

⁷⁷Convention collective de l'entreprise ENIEM

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

✓ La part variable :

L'entreprise ENIEM accorde à ses salariés une prime prenant en compte les résultats, cette part variable contient :

- Des primes collectives ;
- Des primes individuelles.

✓ Les avantages en nature

- Téléphone mobile, voiture de société, transport du personnel

✓ Les avantages sociaux

- Mutuelle maladie, complément de retraite.

2.1.2.3. Les règles de gestion du salaire dans l'entreprise ENIEM ⁷⁸

✓ La part fixe

- La part fixe se détermine comme suit :

✓ Le salaire de base

Le salaire de base n'est pas le même pour tous les postes de travail, il est fixé suite à la classification des postes et augmente au fur et à mesure que le salarié atteint un niveau supérieur.

Le salaire de base minimal est fixé à dix-huit milles dinars.

- **Prime de nuisances** : 10% à 15% du salaire de base.
- **Indemnité forfaitaire de services permanent** : 25% du salaire de base. Les emplois y ouvrant droits, ainsi que les conditions d'attribution seront fixés par décision.
- **Les frais de missions** : Les personnes en missions doivent établir une liste détaillée de leurs dépenses pour un remboursement qui sera ajouté au salaire mensuel. Dans le cas où les salariés sont pris en charge, ils toucheront leurs salaires habituels, sans remboursement.

⁷⁸ Convention collective de l'ENIEM, décembre 1995.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Pour ce qui est des missions à l'étranger, ENIEM fournit une avance de dix mille dinars à ses salariés, mais que l'entreprise récupérera plus tard, en les retirant de leurs salaires mensuels.

- **Les heures supplémentaires** : 50% de majoration pour quatre heures dépassant l'amplitude hebdomadaires (40 heures par semaines) et 75% de majoration au-delà de 44 heures hebdomadaires (le samedi pour les salariés qui travaillent en surface). 100% de majoration les jours fériés et les jours de repos légaux (le vendredi pour les salariés qui travaillent en surface), en application de la législation en vigueur.

- **Prime de disponibilité** : 10% du salaire de base pourrait être attribuée aux travailleurs. Les emplois y ouvrant droits, ainsi que les conditions seront fixés par décision.

- **Indemnité pour salaire unique** : les travailleurs mariés, dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée : 500DA/mois.

- **Une prime de déplacement** : d'un montant allant de 5000 DA jusqu'à 50 000 DA peut être alloué suivant les cas exceptionnels et sur décision de l'employeur.

✓ C. Les congés

Le salarié a droit à trente jours ouvrables de repos pour une année complète de travail d'une période de référence qui s'étend du premier juillet de l'année précédant le congé au trente juin de l'année du congé. Les jours ouvrables sont tous les jours de la semaine à l'exception : du jour de repos légal et des jours fériés habituellement non travaillés par l'entreprise.

L'indemnité de congé payé est égale au dixième de la rémunération perçue par le salarié au cours de la période de référence. Le dixième de rémunération correspond au congé légal de 30 jours ouvrables. Elle est calculée en fonction du dernier salaire perçu, multiplié par le nombre de jours de congé, puis divisé sur le nombre de jours qui compte le mois.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

- Les absences

A l'exception de certaines dispositions légales, la rémunération n'est pas due dans la mesure où le travail n'est pas accompli. Lorsque l'absence est injustifiée ou en cas de retards, la retenue sur le salaire peut s'effectuer, à condition qu'elle soit proportionnelle à la période d'absence du salarié.

Dans le cas des absences pour causes d'événements familiaux, le travailleur bénéficie de trois jours ouvrables rémunérés.

- La part variable

Les éléments variables de la rémunération dont le décompte ne peut intervenir qu'à l'issue du mois, peuvent être reportés sur la rémunération du mois suivant.

Les salariés qui travaillent en surface reçoivent chaque trois mois des primes individuelles basées sur le rendement et la réalisation des objectifs, destinées à récompenser la performance du salarié. Ceux qui travaillent en équipe, reçoivent des primes fondées sur le rendement collectif bien plus fréquentes que les primes individuelles et servent à récompenser les performances de l'équipe de travail.

La prime de participation aux bénéfices peut être attribuée à l'ensemble des membres du personnel de l'ENIEM, mais dans certains cas elle n'est offerte qu'aux membres d'un service ou d'un département.

- Les charges salariales

- Les charges des ouvriers de l'ENIEM

Ces charges sont :

• Charge à caractère social

Elles sont supportées par le travailleur, et de ce fait, elles lui sont déduites de son salaire lors de l'établissement de la paie. Elles sont égales à 90 % du salaire du poste versé aux organismes sociaux.

• Charge à caractère fiscale

L'I.R.G se calcule à partir d'un barème mensualisé compte tenu d'un abattement

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

déterminé en pourcentage et de situation sociale.

✓ Les charges patronales

En plus des charges supportées par le travailleur, l'employeur doit payer pour le compte de ce dernier les charges suivantes :

- **Charges à caractère sociale** : 26 % du salaire de poste dont : les 25 % de la part patronale calculée sur le salaire de poste et 1 % du fond des Œuvres sociales.
- **Charges à caractère fiscales** : le versement forfaitaire calculé au taux de 4 % du salaire imposable.

2.1.3. Les valeurs et finalités de la politique de rémunération de l'ENIEM

La politique de rémunération au sein de GE vise les valeurs suivantes :

- Etre comprise : transparente, facile à implanter, dynamique et flexible ;
- Répondre au marché des salaires ;
- Attirer, rétribuer, motiver et fidéliser les salariés
- Etre liée à la maîtrise du poste et à la performance ;
- Etre évolutive au fil des années.

Les finalités de la politique de rémunération de l'ENIEM sont :

- La reconnaissance : démontrée de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Le respect de l'équité : créer un sentiment de justice pour les salariés ;
- La compétitivité par rapport au marché du travail : attirer, promouvoir et retenir les meilleurs ;
- La performance : manager et améliorer la performance ;
- La motivation : reconnaître les mérites des individus.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

2.1.4. La motivation au travail au sein ENIEM

Au sein de l'entreprise, les questions de motivation sont très importantes. La productivité d'un salarié est directement liée à son niveau d'implication : une bonne raison d'entretenir la motivation des collaborateurs. Ce degré d'implication du salarié interagit directement sur les résultats de l'entreprise. C'est donc dans ce contexte que les organisations ont pris conscience de l'importance de la richesse que représente la motivation de leurs ressources humaines.

La motivation au sein de l'entreprise ENIEM se fait, quand les dirigeants encouragent leurs subordonnés à accomplir leur tâches et leur procurent un environnement adéquat dans lequel ils se sentent aptes à travailler.

Les employés donnent d'eux-mêmes afin de changer l'environnement du travail, en considérant chacun comme collaborateur dans le but d'assurer le bon fonctionnement de la productivité afin que ses ressources soient bien optimisées. Garantir que les tâches soient bien acquittées : tel est le motif de chacun au niveau de l'entreprise.

2.1.4.1. La motivation Par la rémunération des salarié au sein de ENIEM

La rémunération au sein de l'entreprise ENIEM constitue un élément important du système de motivation de ses salariés. Afin d'accroître sa productivité et son chiffre d'affaire et d'améliorer sa politique de rémunération elle vise :

✓ **L'individualisation des salaires**

Le salaire sera composé d'une part fixe et d'une part variable, qui sera fonction du rendement et/ou de la réalisation d'objectifs.

✓ **Des évolutions de carrières**

Qui se traduiront par des augmentations de salaire.

✓ **La participation aux résultats**

La participation aux bénéfices, obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés, et l'intéressement facultatif, permettent de motiver les salariés en les associant à la performance de l'entreprise.

✓ **La participation au capital**

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Associer les salariés au capital de l'entreprise permet de motiver les salariés en les joignant à la performance de l'entreprise (augmentation de la valeur de l'action et montant du dividende versé) et à sa pérennité (le salarié est propriétaire d'une partie de l'entreprise).

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Section 03 : Analyse des interprétations des résultats

3.1. Les caractéristiques personnelles de la population étudiée

Toute recherche scientifique s'applique sur une population d'étude qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Dans la série de tableaux qui suit, nous procéderons donc à l'analyse des données personnelles de la population d'enquête.

Notre échantillon est composé de 63 enquêtés, dont 43 enquêtés concernent les salariés, et 20 enquêtés concernent les responsables.

Après avoir récupéré les questionnaires qui ont été adressés aux différents salariés de l'entreprise et aux différents responsables, nous sommes passés à l'étape suivante qui consiste à traiter et interpréter les réponses obtenues.

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide de calculs des informations avec logiciel de calcul Excel.

Pour l'interprétation des résultats, nous avons choisi une branche de l'analyse des données comme méthode statistique permettant de traiter et interpréter les résultats.

- La méthode statistique

Constitue « l'ensemble des techniques et des méthodes d'analyse des données portant sur plusieurs variables et individus qui nécessitent souvent le recours au traitement informatique »⁷⁹.

⁷⁹SIDI –MAMMAR, Lydia, « essai d'analyse de l'impact du système de paiement sur l'utilisation des moyens de paiement scripturaux en Algérie, Mémoire de magistère, P177.

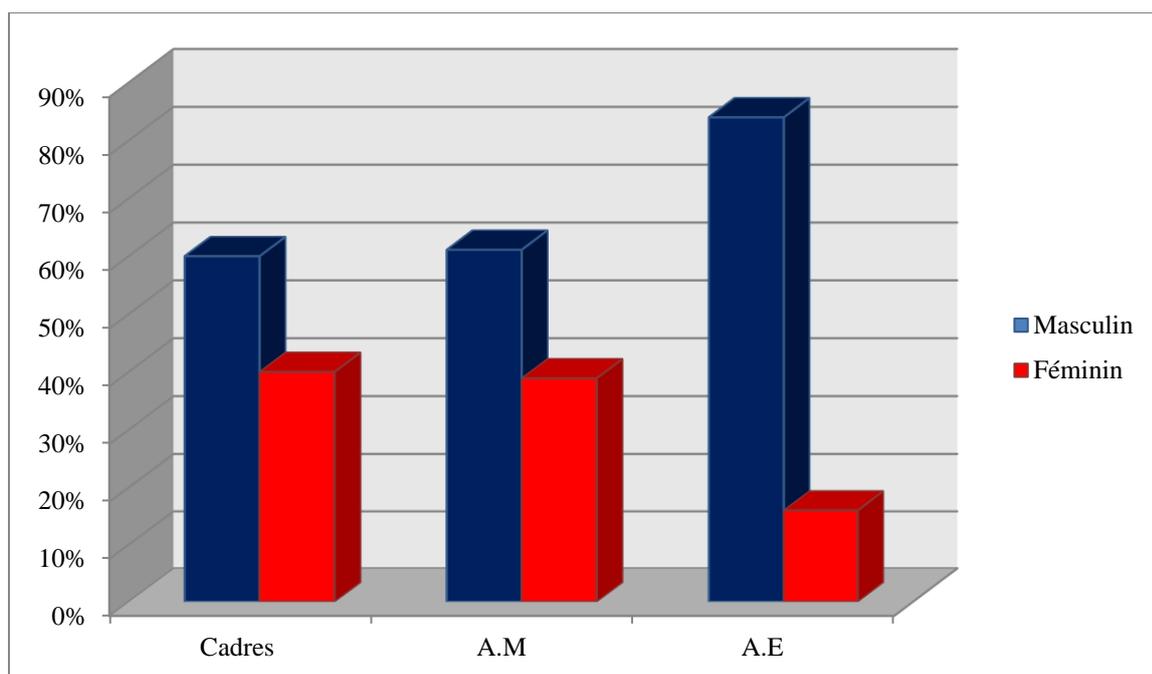
Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon étudié selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel :

	Masculin		Féminin		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Cadres	12	60%	8	40%	20	31,75%
A.M	11	61,11%	7	38,89%	18	28,57%
A.E	21	84%	4	16%	25	39,68%
Total	44	69,84%	19	30,16%	63	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Figure N°5 : la répartition de l'échantillon étudié selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel



Source : élaboré par nous même à partir des données du tableau N°3

Le tableau et la figure précédente représente la répartition de l'effectif d'enquête selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon d'étude est le taux des travailleurs de sexe masculin est plus élevé, présenté par un pourcentage de 69,84% tandis que celui de sexe féminin est avec un pourcentage de 30,16%.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

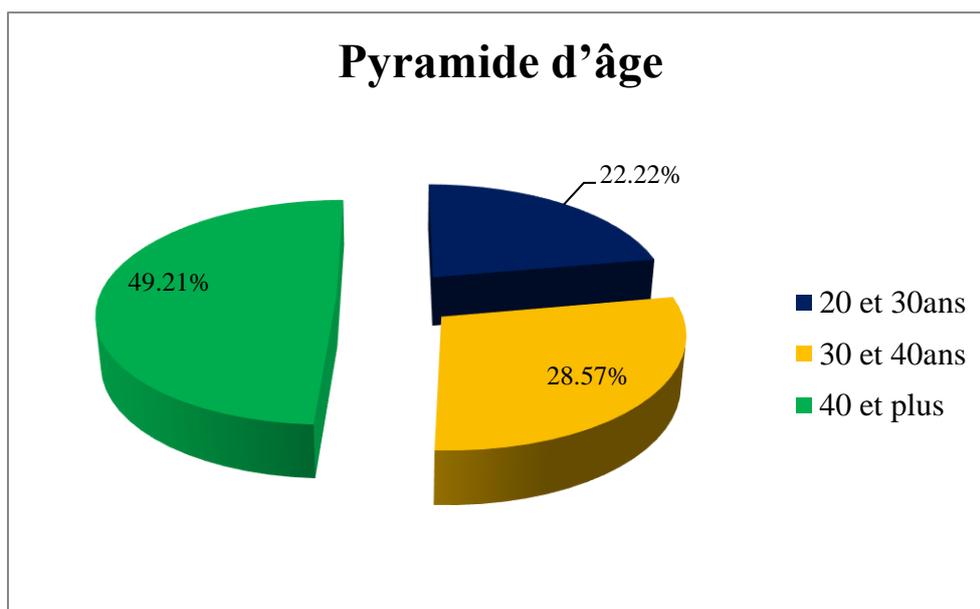
Nous constatons aussi que le taux le plus élevé est celui des agents d'exécution avec un taux de 39,68%, suivi de celui des cadres qui sont représenté avec un taux de 31,75%, et enfin 28,57% représente les agents maîtrise.

Tableau N°4 : la répartition de l'échantillon selon l'âge :

Echantillon d'âge	Nombre	%
20 et 30ans	14	22,22%
30 et 40ans	18	28,57%
40 et plus	31	49,21%
Total	63	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°6 : L'échantillon d'âge



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente qui représente la moyenne d'âge de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche. Nous constatons que la moyenne d'âge est plus élevée du faite que la catégorie la plus dominante avec un taux de 49,21% est celle d'âge 40, suivi d'un taux de 28,57% qui ont un âge entre 30 et 40, enfin vient la catégorie entre 20 et 30ans avec un taux de 22,22%.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Ces données montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs de l'ENIEM est très élevée, et peut être l'explication de cette situation, que il n'y'a pas de départs des salariés au sein de l'ENIEM. Ce qui ne donne pas la chance aux salariés jeunes de prouvé dont ils sont capables et de développés leurs compétences.

3.2.La gestion des carrières au sein de l'ENIEM

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons peu retiré que la gestion des carrières au sein de l'entreprise ENIEM s'inscrit dans le cadre des objectifs de l'entreprise à savoir :

- Permette un bon développement de l'entreprise et un encadrement très solide ;
- Motive l'entreprise à prendre un pat en avant et donne une bonne souplesse ;
- Permette une meilleure articulation pour se développer et pour augmenter son chiffre d'affaire et de minimiser les pertes ;
- Permette à l'entreprise de prévoir, de réaliser et de coordonner l'évolution de la situation de chaque agent du personnel de l'entreprise selon les paramètres suivant : rémunération, changement de fonction, changement d'affectation, les modifications dans les autres paramètres ... ;
- Permette le développement du potentiel humain de l'entreprise ;
- Permette l'implication et la mise en place d'un système d'évaluation du personnel qui permettra à l'entreprise de détecter les potentiels et compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

Donc nous pouvant conclure par dire que l'entreprise ENIEM gère les carrières de ces salariés dans le but de permettre a ces salariés de développés leurs employabilité.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

3.3. Le recrutement au sein de l'ENIEM

Dans l'entreprise ENIEM le recrutement se fait par plusieurs étapes :

3.3.1. Les critères de recrutement (Voir Annexe N°3)

Il existe 03 critères de recrutement au sien de l'ENIEM :

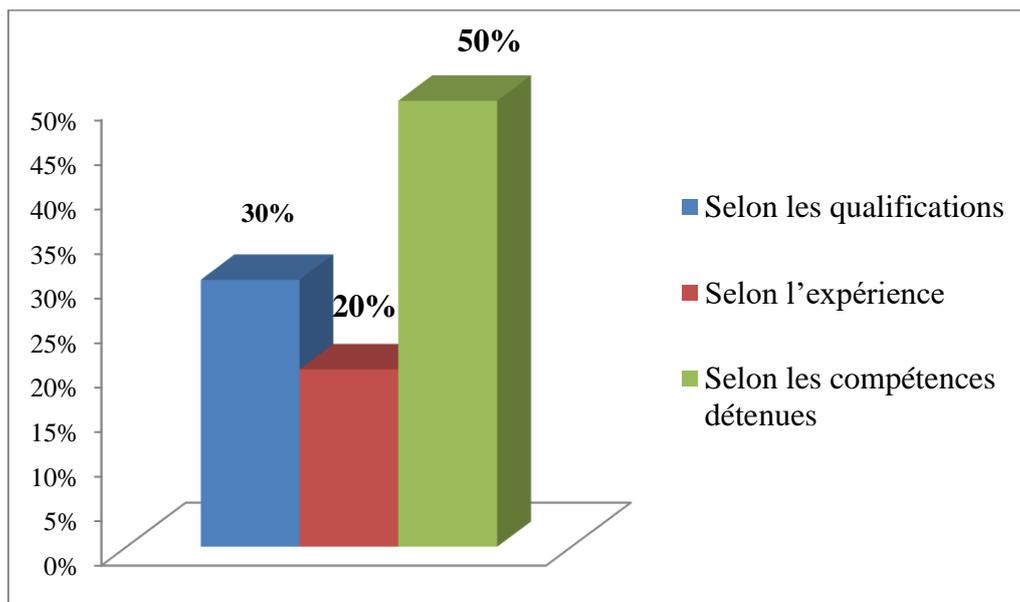
- Selon les qualifications ;
- Selon l'expérience ;
- Selon les compétences détenues.

Tableau N°05 : Critère de recrutement

	Selon les qualifications	Selon l'expérience	Selon les compétences détenues	Total
Nombre	6	4	10	20
%	30%	20%	50%	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°7 : Les critères de recrutement



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

D'après les résultats du tableau et de la figure, nous remarquons que l'ENIEM donne l'importance au critère de compétence avec un taux de 50% suivi de critère de qualification avec un taux de 30%, enfin 20% pour le critère de l'expérience.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM donne une grande importance au critère de compétence lors de la phase de recrutement. Et cela signifie que l'entreprise ENIEM cherche des salariés compétent capable de répondre à ces exigences.

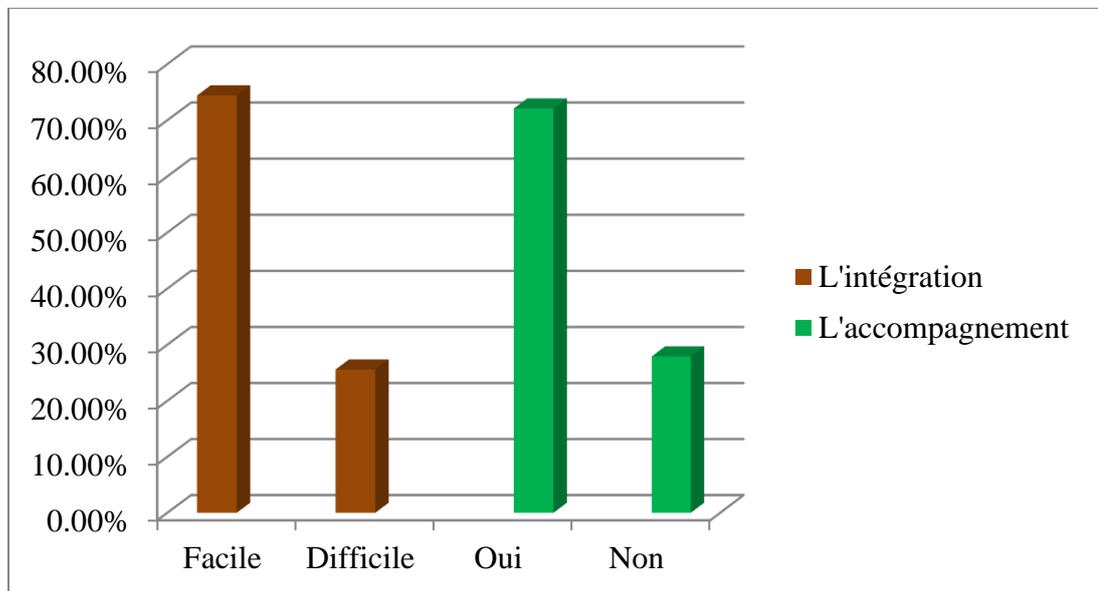
3.3.2. L'intégration et l'accompagnement des salariés au sien de l'ENIEM

Tableau N° 06 : L'intégration et l'accompagnement des salariés

	L'intégration		L'accompagnement	
	Facile	Difficile	Oui	Non
Nombre	32	11	31	12
%	74,42%	25,58%	72,09	27,91
Total	43		43	

Source : réalisé par nos soins

Figure N°8 : L'intégration et l'accompagnement des salariés



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente, nous constatons que 74,42% des salariés trouve que l'intégration au sien de l'ENIEM est facile tandis que 25,58% trouve

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

que l'intégration est difficile. Et pour l'accompagnement 72,09% des salariés de l'échantillon sont accompagné par des agents compétant tandis que 27,91 des salariés n'ont pas été accompagnés.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM facilite l'intégration de ces salariés a trévère un système d'accompagnement qu'elle offre à ces nouvelles recrues dans le but de les intégré rapidement et facilement et de les mettre à l'aise pour que les salariés donnent le meilleur d'eux-mêmes, et cela est dû à la bonne gestion des carrières que possède l'entreprise ENIEM. Et cela signifie que l'entreprise ENIEM met en place les dispositions nécessaires pour permettre aux salariés de développés leur employabilité.

Nous concluons par dire aussi, que malgré cette bonne gestion des carrières appliquée de la part de l'entreprise, sauf que cette gestion n'est pas très efficace du moment que y'a une petite minorité des salariés qui trouvent que l'intégration au sein de l'ENIEM et difficile.

3.3.3. La compétence des salariés à répondre aux exigences de leurs premiers postes

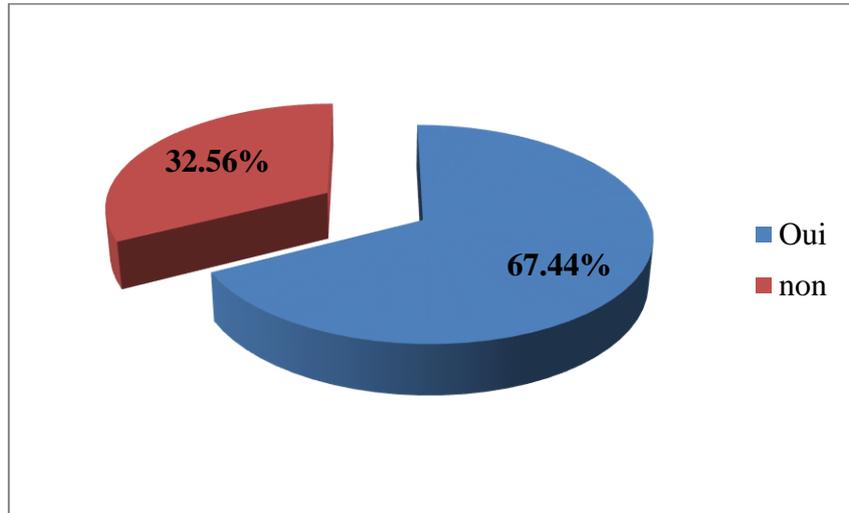
Tableau N°7 : La compétence des salariés à répondre aux exigences de leurs premiers postes

	Oui	Non	
Nombre	29	14	43
%	67,44%	32,56%	100%

Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Figure N°9 : La compétence des salariés à répondre aux exigences de leurs premiers postes



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente, nous constatons que 67,44% des salariés répondent aux exigences de leur premier poste, tandis que 32,56% ne répondent pas aux exigences de leur premier poste.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM recrute des salariés qui ont la compétence nécessaire pour répondre à ces exigences. Et cela est dû à sa bonne stratégie de recrutement.

3.4. L'organisation des formations au sein de l'ENIEM (Voir Annexe N°4, N°5)

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous remarquons que l'entreprise ENIEM possède un plan de formation qui est basé sur les principaux objectifs suivants :

- Mieux former et informer et encourager le personnel à travailler ;
- Permettre aux salariés d'évoluer et de s'adapter au climat de travail et à la création d'un climat de travail meilleur ;
- Prévenir une évolution pour le personnel et de former un personnel solide et performant ;
- Mettre à jours les connaissances des employés et augmenter le domaine de compétence ;
- Planification des formations et facilite leurs réalisations ;

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

- Former le personnel dans tous les métiers de l'entreprise ainsi que l'amélioration des technologies ;
- Amélioration du rendement des salariés et leur rentabilité ;
- Réduire les écarts de compétence ;
- Atteinte des objectifs définis par l'entreprise ou les responsables des structures.

D'après les résultats obtenus à partir des questionnaires qui ont été distribués aux responsables de l'ENIEM, nous avons pu retirer que l'organisation des formations se fait selon la demande des dirigeants. Mais cela n'empêche pas que l'ENIEM prend en considération la demande des salariés à certaines formations dans les cas suivants :

- Pour combler les insuffisances signalées dans les postes ;
- Recensement des manques dans leurs domaines de travail ;
- Sur les bases des besoins en formation exprimés par chaque structure ;
- Pour permettre un meilleur rendement à ces salariés ;
- Elaboration des thèmes (domaine de compétence).

Donc nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM possède un plan de formation favorable qui donne la possibilité aux salariés de développer leurs employabilités.

3.4.1. Les types et les objectifs des formations

3.4.1.1. Les types de formation

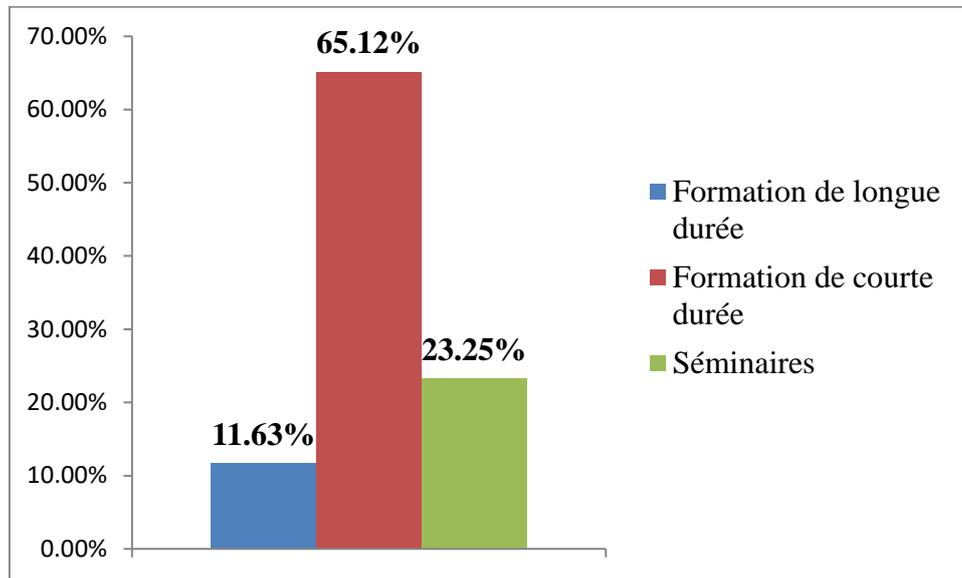
Tableau N°8 : Les types de formation au sein de l'ENIEM

	Formation de longue durée	Formation de courte durée	Séminaires	Total
Nombre	5	28	10	43
%	11,63%	65,12%	23,25%	100%

Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Figure N° 10 : Les types de formation au sein de l'ENIEM



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats du tableau et de la figure précédente, nous remarquons que l'ENIEM donne une grande importance aux formations de courte durée avec un taux de 65,12, suivi des séminaires avec un taux de 23,25% et enfin 11,63% pour les formations de longue durée.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM accorde une grande importance aux formations de courte durée, et ça est dû à la politique de l'entreprise a préparé ces salariés à s'adapter rapidement à leurs postes.

3.4.1.2. Les objectifs de formation

D'après l'interprétation des résultats obtenue a partir des questionnaires distribués aux responsables de l'ENIEM nous avons peu retiré que l'ENIEM fait recoure aux formations dans le but de :

- Evaluer les compétences de ces salariés et améliorer la capacité d'analyse ;
- Amélioration des compétences de ce salariés et augmenté leurs performances ;
- La mise à niveau dans le domaine ;
- Une meilleure maitrise des taches et des connaissances ;
- Amélioration des rendements des salariés

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

- Donner la chance à ces salariés d'acquérir les compétences nécessaires ou de les améliorer.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM fait en sorte d'améliorer les connaissances, le perfectionnement et les compétences de ces salariés pour une exécution efficace de ces tâches. Cela veut dire que l'entreprise ENIEM possède un plan de formation efficace qui permettra aux salariés de développer leur employabilité.

3.4.2. L'apport des formations pour les salariés de l'ENIEM

D'après les réponses obtenues à partir des questionnaires qui ont été distribués aux différents salariés de l'entreprise, nous avons pu déduire que les formations qui sont accordées aux salariés ont apporté une meilleure adaptation dans leurs postes, et une meilleure exécution dans leur travail.

Nous avons pu déduire aussi, que dans l'ensemble, les salariés sont satisfaits des formations accordées par l'entreprise ENIEM et ils pensent qu'elles sont bénéfiques et suffisante pour développer leurs compétences.

Nous pouvons conclure par dire, que les formations accordées par l'entreprise ENIEM sont très intéressantes et bénéfiques pour que les salariés puissent développer leurs employabilités.

3.4.3 Les actions de formation et les possibilités qu'elles donnent aux salariés de trouver des emplois dans d'autres entreprises de même secteur ou d'un secteur différent

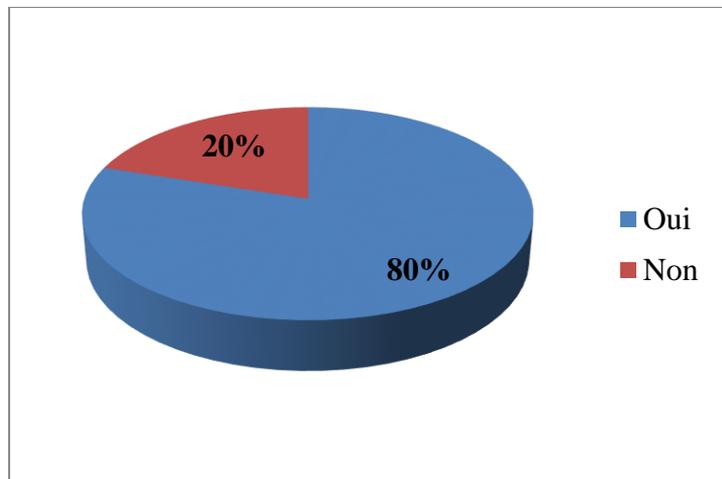
Tableau N°09: La répartition des actions de formation selon les possibilités qu'elles donnent aux salariés de trouver des emplois dans d'autres entreprises de même secteur ou d'un secteur différent :

Réponse	Nombre	%
Oui	16	80%
Non	4	20%
Total	20	100%

Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Figure N°11 : La répartition des actions de formation selon les possibilités qu'elles donnent aux salariés de trouver des emplois dans d'autres entreprises de même secteur ou d'un secteur différent :



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente, nous constatons que 80% des réponses des responsables trouvent que les formations qu'ils accordent à leur salarié leur permettent de trouver des emplois ailleurs, tandis que 20% des réponses des responsables trouvent que les formations qu'ils accordent sont limitées.

Nous concluons par dire que les formations au sein de l'entreprise ENIEM sont universelles c'est à dire que l'entreprise ENIEM donne une grande importance à la formation de ces salariés afin d'avoir un bagage nécessaire qui va permettre à chaque salarié de bien maîtriser son travail. Et cela signifie que l'entreprise ENIEM possède un plan de formation pertinent et efficace qui va permettre aux salariés de développer leur employabilité.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

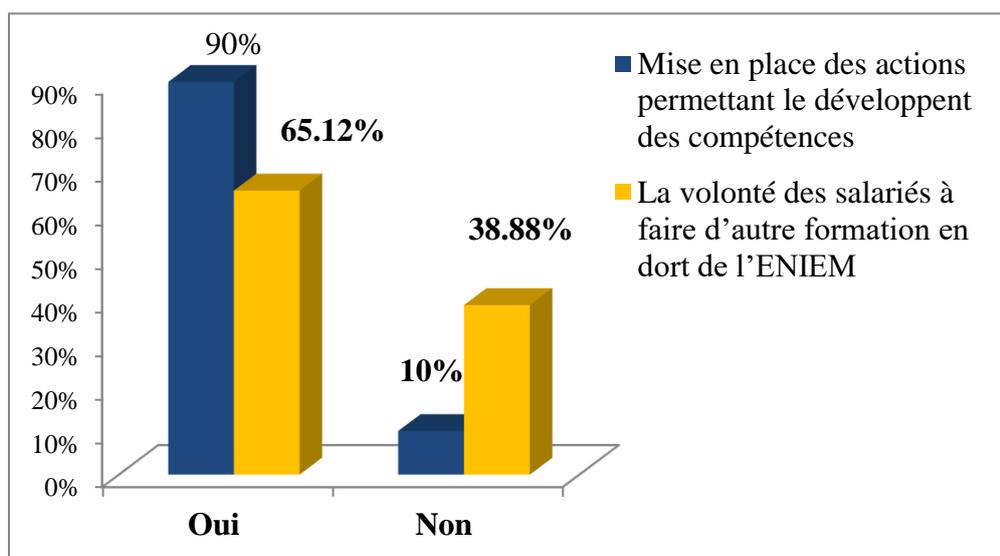
3.4.4 La mise en place des actions permettant le développement des compétences des salariés et la volonté des salariés à faire d'autres formations en dehors de l'ENIEM

Tableau N°10 : La mise en place des actions permettant le développement des compétences des salariés et la volonté des salariés à faire d'autres formations en dehors de l'ENIEM

	Mise en place des actions permettant le développement des compétences		T O T A L	La volonté des salariés à faire d'autre formation en dehors de l'ENIEM		T O T A L
	Oui	Non		Oui	Non	
Nombre	17	3	20	28	15	43
%	90%	10%		65,12%	38,88%	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°12 : La mise en place des actions permettant le développement des compétences des salariés et la volonté des salariés à faire d'autres formations en dort de l'ENIEM



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente, nous constatons que 90% des réponses des responsables trouve que l'entreprise ENIEM met en place des actions qui permettre le développement des compétences de ces salariés, tandis que 10% des réponses des responsables trouve que l'entreprise ENIEM ne met pas en place des actions qui permettre le développement des compétences des salariés.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Nous constatons aussi d'après les résultats de ce tableau, que 65,12% des salariés pense à faire d'autres formations en dors de l'ENIEM, tandis que 38,88% ne pense pas à faire d'autres formations en dors de l'ENIEM.

Donc, nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM donne la possibilité à ces salariés de développé leurs compétence en mettant en place des actions qui leurs permettra de développés leurs compétence. Et parmi ces actions ont peut citer :

- Avoir un équipement valable à la disposition de ces formations pour mieux consolider ces formations sur le plan enseignement et outils nécessaires pour une meilleure maitrise concernant leurs domaine et spécialité ainsi pour une bonne préparation sur le terrain ;
- Les actions de perfectionnement des compétences et des connaissances ;
- Les formations (formation de long durée, formation de courte durée, séminaire) ;
- Les promotions ;
- Les actions d'accompagnement et d'information et de conseil ;
- Répartition des activités de telle façon que la pratique du métier soit apprenante en elle-même
- Former les managers à l'accompagnement de leurs équipes
- Mettre en place de nouveaux outils pour faciliter les taches ainsi un système informatique adéquat.

Nous concluons aussi par dire, que malgré toutes ces actions que met l'ENIEM en faveurs de ces salariés pour leurs permettent de développer leurs compétences n'a pas empêché les salariés a pensés à faire d'autres formation en dehors de l'entreprise. Cela signifie que les salariés ne se limitent pas seulement aux formations accordées par l'entreprise ENIEM. Ce qui nous pousse à dire que, en plus des formations accordées par leur entreprise les salariés pensent eux même à développés leurs compétences.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

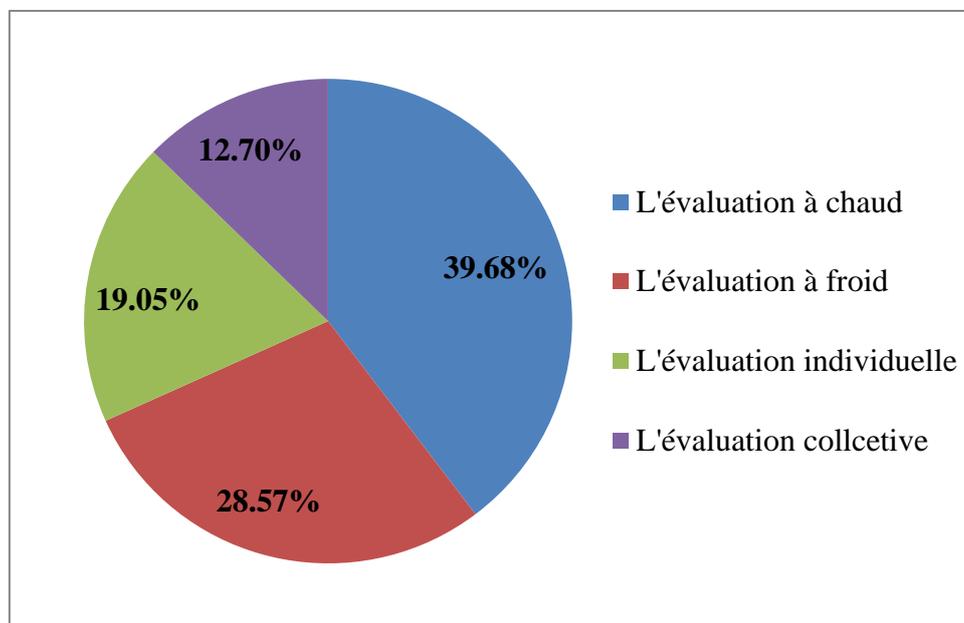
3.4.5 Les types et les critères d'évaluation au sein de l'ENIEM (Voir Annexe N°6)

Tableau N° 11 : Les types d'évaluation

Types d'évaluation	L'évaluation à chaud	L'évaluation a froid	L'évaluation individuelle	L'évaluation collective	Total
Nombre	25	18	12	8	63
%	39,68%	28,57%	19,05%	12,70%	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°13 : Les types d'évaluation au sein de l'ENIEM



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente, nous constatons que l'ENIEM se base sur l'évaluation à chaud avec un taux de 39,68%, suivi de l'évaluation a froid avec un taux de 28,57% puis l'évaluation individuelle avec un taux de 19,05%, et enfin l'évaluation collective 12,70%.

Alors, nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM se base sur l'évaluation immédiate de ces salariés afin d'attribuer des notes aux salariés, pour savoir à quelle points ces formation ont été bénéfiques.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

3.4.5.1. Les critères d'évaluation

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous avons pu déduire que l'évaluation au sein de l'entreprise ENIEM se réalise à base d'un certain nombre de critères à savoir :

- Age, diplôme, niveau, savoir, savoir-faire, disponibilité, assiduité, discipline, spécialité ;
- Les exigences par rapport aux postes pour une meilleure concordance au profit ;
- Avoir une bonne communication et la ponctualité et le dynamisme et les compétences dans le domaine ;
- Réduction des écarts ;
- Amélioration des performances ;
- Un tableau qu'on appelle « tableau comparatif » fait par les structures hiérarchiques ;
- Mesurer l'écart entre les objectifs et les résultats obtenus ;
- Amélioration de l'existant.

Nous concluons par dire que, l'entreprise ENIEM prend en compte tous les critères nécessaires lors de la phase d'évaluation, ce qui signifie que l'entreprise ENIEM adopte une bonne gestion des carrières, ce qui offre la possibilité aux salariés de développer leurs employabilité.

3.4.6. L'évaluation des compétences au sein de l'ENIEM

D'après l'entretien fait avec les responsables, nous avons pu retirer que l'évaluation se fait conformément aux procédures interne de l'entreprise et conformément aux grilles d'évaluation des compétences. Et parfois par des questionnaires et des entretiens individuels.

Nous avons pu déduire aussi que l'évaluation des compétences se fait en présence des fiches d'évaluations que possède la DRH, est ces fiches sont basée sur le profil, le niveau, et les critères d'évaluation en se basent sur le niveau, et l'esprit d'analyse et la communication et le sens de commandement.

Enfin, nous peuvent dire que l'entreprise ENIEM évalue les compétences en faisant la comparaison entre le taux planifié par rapport aux taux réalisé.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

A trévére cela, nous pouvant conclure par dire que l'évaluation des compétences au sein de l'ENIEM se fait d'une manière précise et adéquate, ce qui va donner la possibilité aux salariés de développé leur employabilité.

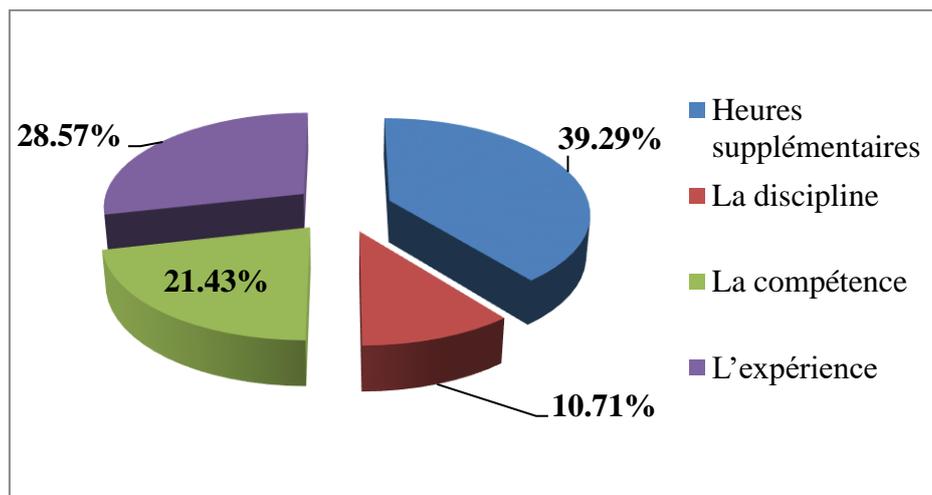
3.5 Les considérations qui rentrent dans les augmentations de salaire

Tableau N  12 : Les éléments inclus dans les augmentations des salaires

	Heures supplémentaires	La discipline	La compétence	L'expérience	Total
Nombre	11	3	6	8	28
%	39,29%	10,71%	21,43%	28,57%	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N  14 : Les éléments inclus dans les augmentations des salaires



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente, nous constatons que l'augmentation de salaires au sein de l'entreprise ENIEM se fait selon les heures supplémentaires avec un taux de 39,29%, suivi de l'expérience avec un taux de 28,57%, puis vient la compétence avec un taux de 21,43% et enfin la discipline avec un taux de 10,71%.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM augmente le salaire de ces employés selon les heures supplémentaires, et l'expérience, et ne donne pas assez d'importance à la compétence de salariés.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Ce qui signifie que, les considérations qu'elle prend en compte l'entreprise ENIEM dans l'augmentation de salaire ne permettent pas aux salariés de développer leur employabilité.

C'est un point négatif pour l'entreprise, car un salarié compétent c'est elle ne le rémunère pas assez elle risque de le perdre car s'il n'est pas motivé il ne va pas donner le meilleur de lui-même, donc il faut le rémunérer à sa juste valeur pour qu'il puisse développer encore ces capacités et améliorer son rendement.

3.6 La promotion au sein de l'ENIEM (Voire Annexe N°7)

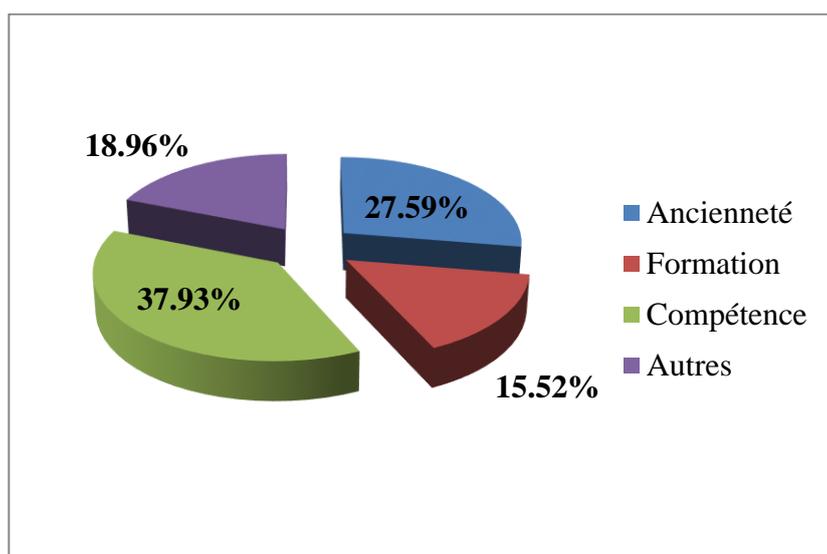
3.6.1. Les bases de promotion à l'ENIEM

Tableau N°12 : Les bases de promotion à l'ENIEM :

Les bases de promotion	Ancienneté	Formation	Compétence	Autre	Total
Nombre	16	9	22	11	58
%	27,59%	15,52%	37,93%	18,96%	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N° 15 : Les bases de promotion à l'ENIEM



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

D'après les résultats du tableau et de la figure précédente, nous constatons que 37,93% des réponses des salariés jugent que les promotions sont réalisées à base des compétences, suivi de l'ancienneté avec un taux de 27,59% puis autres avec un taux de 18,96% et enfin les formations avec un taux de 15,52%.

Alors, nous concluons par dire que les promotions au sein de l'ENIEM se base sur les compétences de ces salariés, ce que nous pousse à dire que l'ENIEM donne une grande importance au critère de compétence pour proposer des promotions à ces salariés. Et cela va motiver encore plus les salariés à développer leurs compétences pour bénéficier des promotions. Cela signifie que la politique de promotion adaptée au sein de l'entreprise ENIEM permet aux salariés de développer leur employabilité.

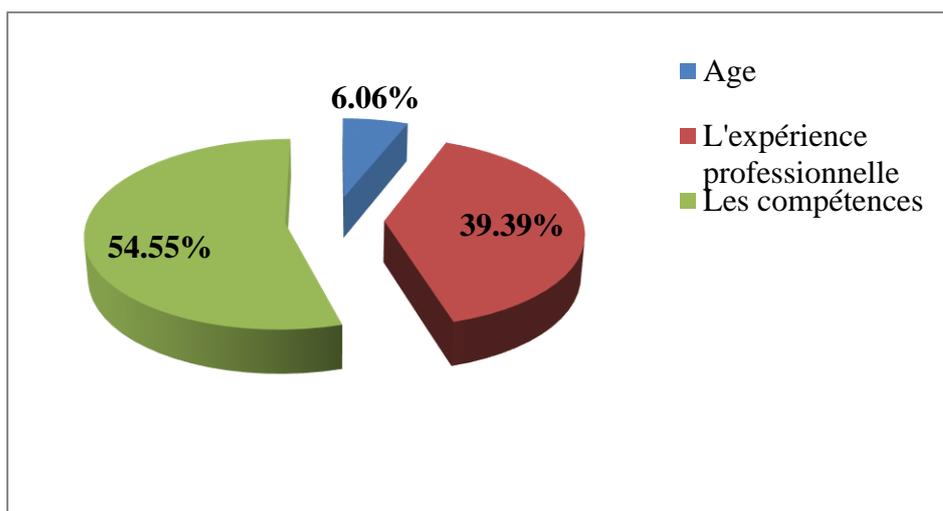
3.6.2 Les critères de promotion au sein de l'ENIEM

Tableau N° 13 : Les critères de promotion au sein de l'ENIEM

	Age	L'expérience professionnelle	Les compétences	Total
Nombre	2	13	18	33
%	6,06%	39,39%	54,55%	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°16 : Les critères de promotion au sein de l'ENIEM :



Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

D'après les résultats du tableau et de la figure précédent, nous constatons que l'ENIEM lors des promotions donne une grande importance au critère de compétence avec un taux de 54,55%, suivi d'un taux de 39,39% pour l'expérience professionnelle et enfin 6,06% pour le critère de l'âge.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM lors de ces promotions, elle se focalise sur le critère de compétence. Ce qui signifie que l'entreprise ENIEM offre des promotions aux salariés comptants. Ce qui signifie que la politique de promotion adaptée au sein de l'entreprise ENIEM permet aux salariés de développés leur employabilité.

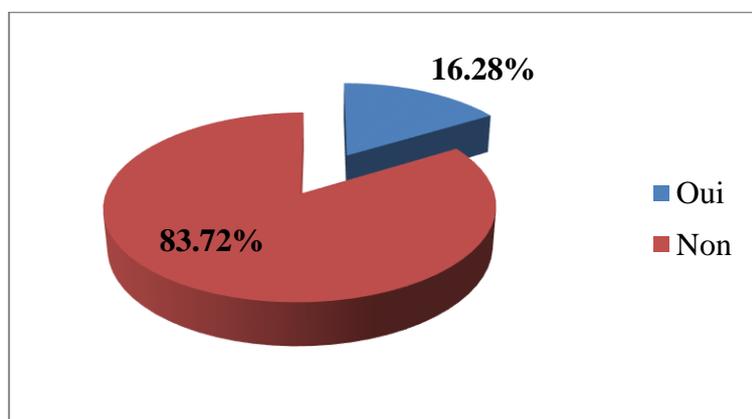
3.6.3 Les critères qui sont ignorés lors des promotions au sein de l'ENIEM

Tableau N° 14 : Les critères qui sont ignorés lors des promotions au sein de l'ENIEM :

Réponses	Nombre	%
Oui	7	16,28%
Non	36	83,72%
Total	43	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°17 : Les critères qui sont ignorés lors des promotions au sein de l'ENIEM



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats du tableau et de la figure précédente, nous constatons que 16,28% des salariés jugent qu'il y a d'autres critères qui sont ignoré lors des promotions tandis que 83,72% jugent qu'il n'a pas d'autres critères qui sont ignoré lors des promotions.

Nous concluons par dire, que l'entreprise ENIEM prend en considération la majorité des critères nécessaires lors de ces promotion et n'néglige pas les autres critères et cela et de a sa

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

politique de recrutement et sa bonne gestion des carrières de ces salariés. Ce qui signifie que la politique de promotion adoptée au sein de cette entreprise offre la possibilité aux salariés de développés leur employabilité.

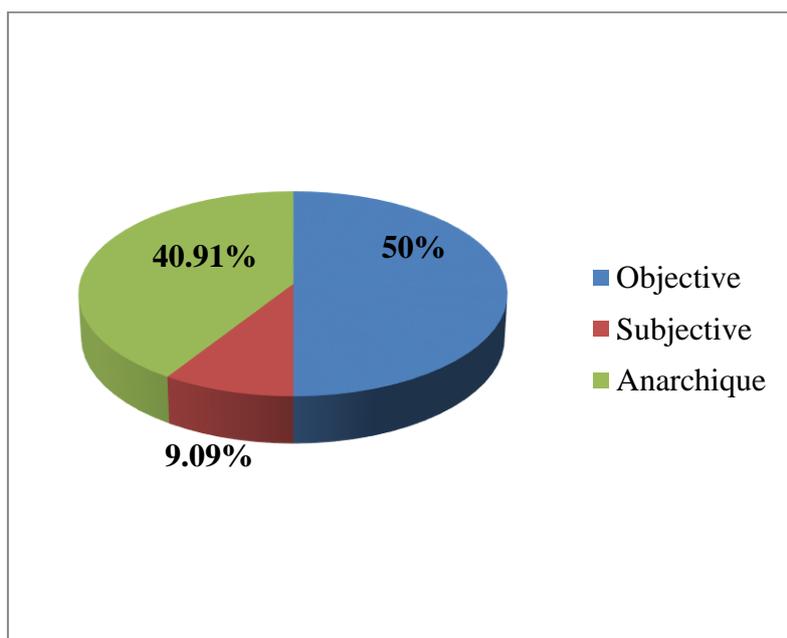
3.6.4. La manière dont elle se fait la promotion au sein de l'ENIEM

Tableau : les manières de promotion au sein de l'ENIEM

Réponses	Nombre	%
Objective	22	50%
Subjective	4	9,09%
Anarchique	18	40,91%
Total	44	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N° 18 : Les manières de promotion au sein de l'ENIEM



Source : réalisé par nos soins

Le nombre de l'échantillon est de 44 au lieu de 43, parce que y'a un enquêté qui a répondu sur de réponses.

Nous constatons d'après ce tableau, que les membres des enquêtés de notre échantillon jugent que la promotion se fait d'une manière objective avec un taux de 50%, tandis que 40,91% jugent que la promotion se fait d'une manière anarchique, et enfin 9,09% jugent que la promotion se fait d'une manière subjective.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

D'après les résultats du tableau et de la figure précédente, nous concluons par dire que la promotion au sein de l'ENIEM se fait de deux manières objectives et anarchiques ce qui n'apparaît pas logique, donc l'entreprise ENIEM doit revoir la manière dont elle fait les promotions.

Nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM ne propose pas convenablement une manière claire et précise lors des promotions ce qui peut nuire à la carrière d'un salarié. A partir de-là nous avons pu déduire que la manière dont l'entreprise ENIEM propose des promotions ne vont pas permettent aux salariés de développés leur employabilité.

3.6.5 La capacité des salariés à occuper un poste hiérarchique supérieur et leurs capacités a trouvé un emploi dans d'autres entreprises

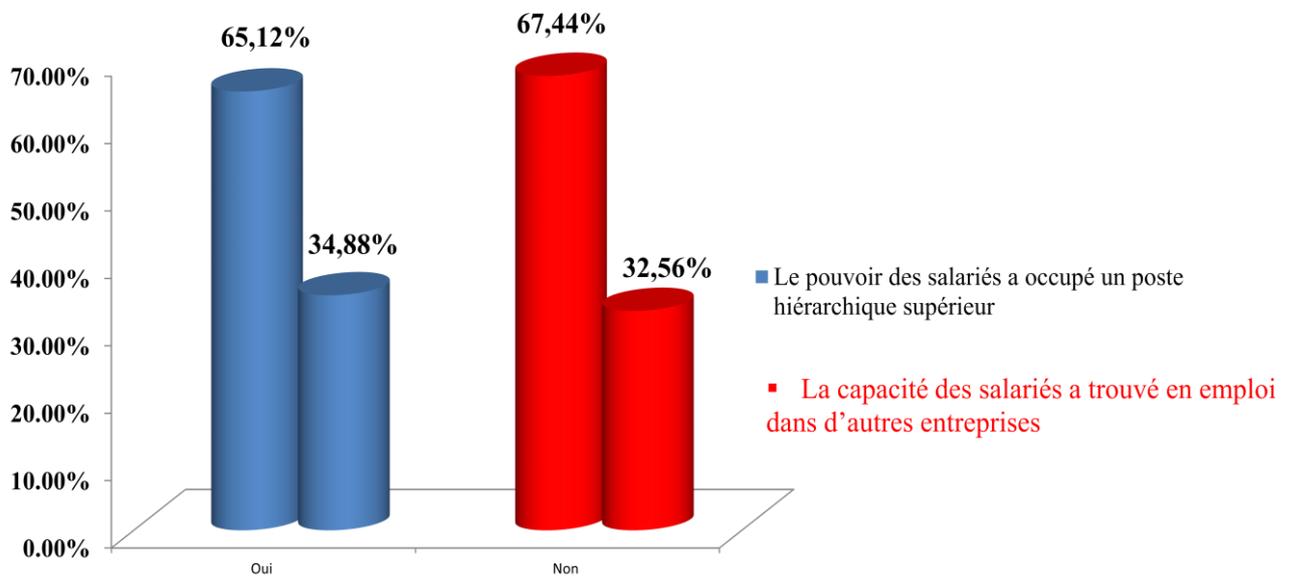
Tableau N°16 : La capacité des salariés à occuper un poste hiérarchique supérieur et leurs capacités a trouvé un emploi dans d'autres entreprises :

	Le pouvoir des salariés a occupé un poste hiérarchique supérieur		Total	La capacité des salariés a trouvé en emploi dans d'autres entreprises		Total
	Oui	Non		Oui	Non	
Nombre	28	15	43	29	14	43
%	65,12%	34,88%	100%	67,44%	32,56%	100%

Source : réalisé par nos soins

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Figure N° 19 : La capacité des salariés à occuper un poste hiérarchique supérieur et leurs capacités a trouvé un emploi dans d'autres entreprises :



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats du tableau et de la figure, nous constatons que 65,12% des salariés de notre échantillon pense pouvoir occupés un poste hiérarchique supérieur tandis que 34,88% pense qu'ils ne peuvent pas occupés un poste hiérarchique supérieur.

Nous constatons aussi que 67,44% des salariés de notre échantillon pensent qu'ils ont les compétences qu'il faut pour trouver d'autres emplois dans d'autres entreprises, tandis que 32,56% des salariés de notre échantillon pensent qu'ils n'ont pas la compétence qu'il faut pour trouver d'autres emplois dans entreprises.

Nous concluons par dire que les salariés pensent pouvoir occupés un poste hiérarchique supérieur et pensent aussi qu'ils sont capables de trouvé des emplois dans d'autres entreprises, et cela et du aux compétences et l'expérience acquises au sein de l'entreprise ENIEM. Et cela signifie que les formations accordées par l'entreprise ENIEM ont était très bénéfiques c'est ce qui va leur permettent de développés leur employabilité.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

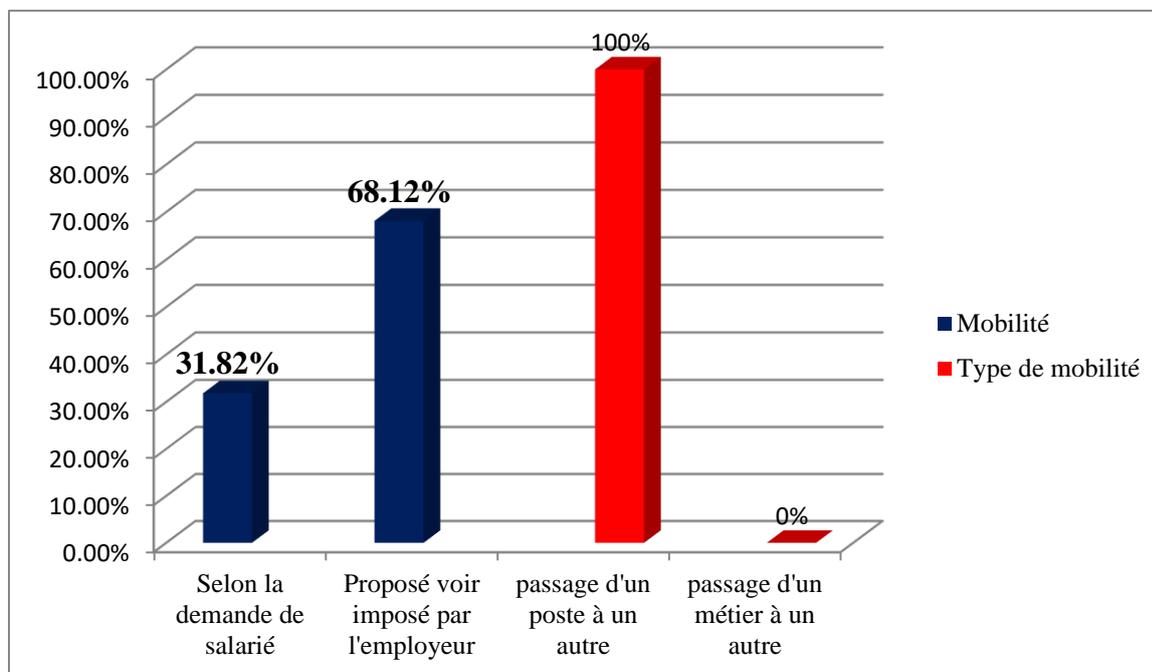
3.7. La mobilité au sein de l'ENIEM

Tableau N°17 : Les paramètres de mobilité

	Mobilité		T O T A L	Type de mobilité		T O T A L
	Selon la demande de salarié	Proposé voir imposé par l'employeur		Passage d'un poste a un autre	Passage d'un métier a un autre	
Nombre	7	15	22	20	0	20
%	31,82%	68,18%	100%	100%	0%	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°20 : Les paramètres de mobilité



Source : réalisé par nos soins

D'après les résultats de tableau et de la figure précédente, nous remarquons que 68,18% des réponses des responsables de notre échantillon jugent que la mobilité au sien de l'ENIEM est proposée voir imposées par la direction, tandis que 31,82% des réponses des responsables de notre échantillon jugent que la mobilité se fait selon la demande de salarié.

Pour ce qui est du type de mobilité, la totalité des réponses des responsables de notre échantillon jugent que la mobilité se fait d'un passage d'un poste à un autre.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Nous concluons par dire que la mobilité au sein de l'ENIEM est proposée par la direction et elle se fait uniquement d'un passage d'un poste à un autre. Cela signifie la politique de mobilité adoptée par l'entreprise ENIEM ne permet pas aux salariés de développer leur employabilité.

3.8. Le système de gestion des compétences

D'après l'entretien réalisé avec les responsables de l'ENIEM, nous concluons par dire que l'entreprise ENIEM possède un système de gestion des compétences qui lui permettra de gérer convenablement les compétences de ces différents salariés, par les éléments suivants :

- L'évaluation individuelle et collective de ces employés ;
- La prise en compte de leur situation professionnelle, leur ancienneté, et le degré de leurs intégrations.

Ce qui signifie que l'entreprise ENIEM gère convenablement les carrières de ses employés en vue d'obtenir un meilleur rendement de la part de ces salariés. Ce qui va donner la chance aux salariés de développer leur employabilité.

3.9. Résultats de l'enquête

Pour conclure à travers le travail de notre enquête, nous nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- L'entreprise l'ENIEM veille à mettre en place des relations sociales modernes, dynamiques, avec des partenaires sociaux porteurs d'un projet collectif et ouverts au changement.
- L'entreprise ENIEM possède un plan de formation adéquat qui offre la possibilité aux salariés de développer leur employabilité.
- L'entreprise ENIEM doit revoir sa politique de promotion dans le but de permettre aux salariés de développer leur employabilité.
- Des pratiques RH adaptées avec une gestion de la mobilité interne et la gestion des compétences
- L'entreprise veille au développement professionnel à travers les formations internes et

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

externe, ainsi au recours à une politique salariale adaptée à la politique d'emploi.

Cependant, il n'y a pas une politique crédible d'employabilité sans une communication forte de la direction sur le sujet, et qui donc l'engage sur ce plan. Et sur ce point l'ENIEM enregistre un retard en terme de communication, pour cela il faudra une volonté de la direction pour s'engager envers ses salariés, et les mobiliser.

Les pratiques de la gestion des carrières permettent en partie le développement de l'employabilité des salariés.

Enfin, nous pouvons dire que mettre en place aujourd'hui une politique d'employabilité est un véritable projet de conduite du changement.

3.10 Recommandations et suggestion

- L'entreprise ENIEM doit améliorer sa politique de promotion en vue de proposer une manière claire et précise qui permettra aux salariés de développer leur employabilité ;
- L'entreprise ENIEM doit revoir les considérations qu'elle prend en compte dans les augmentations de salaire afin de permettre aux salariés de développer leur employabilité ;
- L'entreprise ENIEM doit revoir ces paramètres de mobilité afin de permettre aux salariés de développer leur employabilité.

Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salariés

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que l'intégration plus complète de l'employabilité à la GRH au sein de l'ENIEM, est un véritable indicateur pour construire et évaluer les politiques de gestion de carrière des employés pour l'évolution de leur employabilité.

Cependant mesurer l'employabilité individuelle et collective reste un travail délicat et complexe selon les dirigeants, mais nécessaire, pour cela, la DRH s'intéresse aux paramètres suivant : la sélectivité, la stabilité, le statut, la solidarité et la sécurité dans l'emploi et le travail, mais aussi au niveau individuel, les diplômes, les qualifications et compétences prouvées ainsi que les performances dans le travail, qui sont des sources évidentes d'évaluation de l'employabilité.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, que nous pouvons déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faute, du non suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.

Le domaine de gestion des carrières est très vaste, nous pouvant citer les principaux pratiques suivantes :

- Le recrutement ;
- Les formations ;
- La rémunération ;
- Les promotions ;
- La mobilité.

L'employabilité, malgré sa complexité et la difficulté d'opérationnalisation, apparaît comme un concept utile à la GRH, surtout avec la perte de pertinence de la notion de carrière organisationnelle, la multiplication des discontinuités professionnelles réelles et relatives et le changement de mentalités de certains travailleurs.

La définition d'une politique d'employabilité dépendra bien évidemment de l'état des lieux et du contexte de chaque entreprise. Il s'agira dès lors d'avantage de définir parmi ces leviers des priorités d'actions concrètes, de les mettre en cohérence au sein d'un dispositif. Il s'agit de faire évoluer les relations d'emploi vers une approche plus dynamique et systémique, que la notion d'employabilité peut supporter.

Cependant, tenons compte de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner à travers les lectures effectuée et l'enquête menée au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM », après bien évidemment, traitement des données, nous avons pu déduire que la gestion des carrières à connue une évolution importante, ces vingt dernières années, du fait, de l'intéressement d'un ensemble de chercheurs à cette pratique, qui est un élément moteur de la croissance de l'entreprise et de l'épanouissement et développement de son personnel. Toutefois, elle influe sur le développement de l'employabilité du personnel,

Conclusion générale

comme elle est d'un impact sur le devenir et rentabilité de l'entreprise et des individus qui la constituent.

A cet effet, notre travail repose, au premier lieu a passé en revue la manière d'ont elles sont évoquées les pratiques de gestion des carrières, A travers, nos lectures, nous pouvons avancer que la gestion des carrières a connu un essor important dans ces deux dernières décennies et que chaque entreprise et chaque pays a sa propre gestion. Chose qui est relative aux conjonctures économiques, à savoir, le changement de l'environnement interne et externe, et au contexte et la réglementation de chaque pays.

Nous avons montré aussi que la gestion des carrières n'est pas seulement, une prise en charge de la vie professionnelle d'un salarié, mais peut être aussi un atout stratégique permettant de gérer le changement et d'affronter l'avenir.

Cependant comme on l'a vu l'évaluation de l'employabilité demeure un champ de recherche dans la mesure où peu d'instruments sont élaborés et utilisés dans les entreprises, alors que de très nombreux indicateurs d'employabilité potentiels sont disponibles. Il semble donc qu'un effort d'instrumentation soit encore nécessaire de la part des organisations afin de donner au concept toute sa portée dans la gestion de l'emploi. Ainsi, si l'on peut intégrer l'employabilité comme une nouvelle dimension de la GRH, les instruments de mesure nécessaires demeurent encore à élaborer.

A cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son influence sur le développement de l'employabilité des salariés. Nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » comme déjà cité, précédemment. L'étude empirique a permis de saisir l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de l'ENIEM. Cependant, ses pratiques sont basées sur un certain nombre applications, qui sont basées à leur tour sur un tableau comparatif, qui consiste, à savoir, en des fiches d'appréciation du candidat. Pour enfin, aboutir à une sélection pour choisir les plus méritantes, pour une évolution professionnelle donnée (une promotion, un avancement, une mutation) et bien évidemment, promouvoir la personne la plus méritante

L'ENIEM cherche à réaliser une performance viable pour dégager une valeur ajoutée et d'être capable sur le marché ; pour réaliser cet objectif l'ENIEM a besoin en plus des moyens techniques et technologiques, des compétences de ses ressources humaines qui peuvent par le savoir-faire et leur connaissances renouvelés suivre le rythme des

Conclusion générale

changements, et s'adapter plus rapidement possible aux nouvelles technologies et aux différentes exigences de marché à travers l'amélioration de l'employabilité de son effectif.

Cependant, les pratiques de la gestion des carrières au sein de l'entreprise ENIEM en sa majorité permettent aux salariés de développer leur employabilité, mais cela nous empêche pas de dire qu'il y a certainement des lacunes dans certaines pratiques que l'entreprise ENIEM doit revoir comme la manière dont elle propose des promotions.

Enfin, la gestion des carrières est beaucoup plus liée au système de pouvoir de l'entreprise. La promotion d'un cadre peut être considérée comme un message aux autres travailleurs sur les valeurs, efforts, compétences et les performances récompensées et celles qui sont susceptibles d'être récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice et d'iniquité. Toutefois, elle est aussi un enjeu des groupes informels pour « placer leurs hommes » dans des postes importants et cruciaux, et révélateurs des « chemins d'accès à la direction générale ». Pour ces raisons et autres, elle ne sera jamais dominée par les techniques de gestion, même si les dernières années voient le département ressources humaines y accorder plus d'attention.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. GAVAND Alain, Recrutement Les meilleures pratique, Éditions d'Organisation, 2005,
2. BERNIE Marie-Madeleine et d'ABOVILLE Arnaud, les tests de recrutement, éditions d'organisation, paris, 2001.
3. Boltanski L. et E. Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, Paris, 1999.,
4. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources Humaines.3ème, Ed, édition Dunoud, Paris, 2007.
5. CART B. et TOUTIN M.H.. « La production d'adaptabilité : les modalités de construction de l'expérience professionnelle », dans Travail, Compétences et Adaptabilité, L'Harmattan Paris, 1998.
6. CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000.
7. CETEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines, édition, VUIBERT, Paris, 1987.
8. CHANLAT J.F «peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992.
9. CLIAFITTE H, Le Plan de formation, Les éditions d'Organisation,2006.
10. COHEN Annick, toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p 110.
11. DE FALCO Hélène, Maîtriser ses recrutements, 5e édition, Dunod, Paris, 2016, p 3-4.
12. GAVAND Alain, Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Editions d'Organisation, 2013.
13. GRAWITZ. M. Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition, Broché, 2000..
14. GUILLOT-SOULEZ Chloe, « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015.
15. HELLRIEGEL Don; SLOCUM John W.; WOODMAN Richard W. Management des Organisations, 1^{re} édition-5^e tirage 1998
16. Jocelyne ABRAHAM, CERMAT_ IAE de Tours, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003.
17. MALARME Jean-Pierre, Education, formation et « employabilité », Conseil de l'Education et de la Formation, 2012.
18. MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982.
19. Michel Degvy, politique des ressources humaines dans l'entreprise, éditions d'organisation, paris1989.

Bibliographie

20. MONBEIG Caroline, Christel SCHMUCK, Alain GEOFFROY, Damien DORE, Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises.
21. ONGE Sylvie St Michel. Audet-Victor-André Petit, les défis de la gestion des ressources humaines, université de LAVAL, Québec, 2002.
22. PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, Edition de bock, 2001.
23. PERETTI Jean Marie, ressources humaines et gestion du personnel, Edition Librairie Vuibert, 1998, 2^{ème} Edition.
24. PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 12[°] Edition Vuibert.
25. PERETTI. JM. Ressources humaines et gestion du personnel. 2eme Edition VUIBERT, Paris, 1991.
26. PERETTI J M. Ressources humaines. 10eme édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002- 2003.
27. SABA Tania, Simon L. Dolan, La gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, Broché, 2013.
28. SCHIMON Dolan et AL. « GRH, tendances », édition Pearson Education, paris 2002.
29. SEKIOU L et autres, Gestion des Ressources humaines, 2e édition, édition de Boeck, Québec, 1993.
30. SHIMON Alain et autres. Psychologie sociale et comportement organisationnel, 2eme édition, Edition GAETAN MORIN, Canada, 2002, P116.
31. SILVIE et ONGE Michel-audit-victoire-Andrier petit, Relever les défis de la GRH, Edition Litées, Québec, 1998.
32. VATIN François, évaluer et valoriser, une sociologie économique de la mesure, Presse universitaire de Mirail.

Revue

1. FINOT Alain, Développer l'employabilité, INSEP Consulting édition.
2. L'employabilité à l'heure des changements démographiques – les perspectives pour le secteur ferroviaire européen, guide d'EVA Académie.
3. MERCIER Estelle, développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques, Cahier de Recherche n°2011-06, L'Université Nancy 2.
4. GERIN. G. Twills. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6.
5. ISAM-IAE Nancy, développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques, Cahier de Recherche n°2011-06, L'Université Nancy 2.

Bibliographie

6. HOFAIDHLLAOUI Mahrane, le développement de l'employabilité: les stratégies des acteurs dans un pays émergent, Revue internationale sur le travail et la société, Volume : 8, Numéro : 2, 2010.
7. BEN HASSEN Noura et HOFAIDHLLAOUI Mahrane , L'employabilité" des salariés : facteur de la performance des entreprises, In revue Recherches en Sciences de Gestion, volume 4, N° 91. 2012.
8. PROVOST M. (1989), « L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail », Revue Nouvelles pratiques sociales, vol. 2, N° 2.

Mémoires

1. SIDI –MAMMAR, Lydia, « essai d'analyse de l'impact du système de paiement sur l'utilisation des moyens de paiement scripturaux en Algérie, Mémoire de magistère.
2. BEN HASSEN Noura, Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes, école doctorale arts et métiers.

Autres documents :

1. Convention collective de l'ENIEM, décembre 1995.
2. Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, Québec, 2013.
3. L'employabilité à l'heure des changements démographiques – les perspectives pour le secteur ferroviaire européen, guide d'EVA.
4. Makhlou, Guide pratique pour la GRH, S. Haddad, Collectif EPBI, pages bleues, 2013, chapitre: planification.

Bibliographie

Site internet

1. Claudine RATSIMBAZAFY, Modèle pédagogique et employabilité, sur http://www.cidegef.org/prochaines/kenitra/communications/RATSIMBAZAFY_INSC_AE_Madagascar.pdf.
2. DEFINIR SA STRATEGIE DE RECRUTEMENT, sur : http://www.marque_employeur_fiche_3_-_strategie_de_recrutement_2015-11-19_11-27-1_901.pd.
3. Dominique Glaymann et Frédéric Moatt, l'employabilité, une notion à questionner, des usages à déconstruire, sur http://www.pur-editions.fr/couvertures/1505734577_doc.pdf
4. GUIDE DU RECRUTEMENT, sur : https://haute-saone.cci.fr/sites/default/files/haute_saone/developper_votre_entreprise/clubRH/guide_complet.pdf.
5. <http://www.agir-mag.com/ressources-humaines-employabilite-et-mobilite-professionnelle.html>
6. http://www.rh-organisation.fr/archives/txtDoss_Recrutement2.pdf.
7. <http://www.toupie.org/Bibliographie/fiche.php?idbib=766&titre=La%20nouvelle%20%E9cole%20capitaliste>
8. <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/partenaire/partenaire-131-vers-la-cogestion-des-carrieres-pour-une-employabilite-durable-64078.php>
9. <https://docplayer.fr/7267820-La-carriere-un-concept-en-evolution.html>.
10. <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marque-employeur/lien-entre-recrutement-strategie-dentreprise.html>, consulté le 14/12/2018, à 15 :49.
11. <https://www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise.html>.
12. Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises, revue les études de l'emploi cadre de L'APEC, N°2013-46, Juin 2013, France.
13. www.anales.org/gc/06-21001/falc07pdf.

Liste des figures et tableaux

Liste des figures et tableaux

Liste de figure

Figure N°01: Les étapes de processus de recrutement	10
Figure N°2 : élaboration du plan individuel de développement des compétences.	35
Figure N°3 : Organigramme de l'ENIEM.....	68
Figure n°4 : Les piliers de la politique ressources humaines ENIEM	70
Figure N°5 : la répartition de l'échantillon étudié selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel.....	80
Figure N°6 : L'échantillon d'âge	81
Figure N°7 : Les critères de recrutement	83
Figure N°8 : L'intégration et l'accompagnement des salariés	84
Figure N°9 : La compétence des salariés à répondre aux exigences de leurs premiers postes	
Figure N° 10 : Les types de formation au sein de l'ENIEM.....	87
Figure N°11 : La répartition des actions de formation selon les possibilités qu'elles donnent aux salariés de trouver des emplois dans d'autres entreprises de même secteur ou d'un secteur différent	89
Figure N°12 : La mise en place des actions permettant le développement des compétences des salariés et la volonté des salariés à faire d'autres formations en sort de l'ENI.....	90
Figure N°13 : Les types d'évaluation au sein de l'ENIEM	92
Figure N° 14 : Les éléments inclus dans les augmentations des salaires	94
Figure N° 15 : Les bases de promotion à l'ENIEM.....	95
Figure N° 16 : Les critères de promotion au sein de l'ENIEM	96
Figure N°17 : Les critères qui sont ignorés lors des promotions au sein de l'ENIEM.....	97
Figure N° 18 : Les manières de promotion au sein de l'ENIEM	98
Figure N° 19 : La capacité des salariés à occuper un poste hiérarchique supérieur et leurs capacités a trouvé un emploi dans d'autres entreprises	99
Figure N°20 : Les paramètres de mobilité	100

Liste des figures et tableaux

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Distinction entre une carrière traditionnelle et une carrière nomade	10
Tableau N°2 : les étapes de plan individuel de développement des compétences.....	34
Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon étudié selon le sexe et la catégorie socioprofessionnel	79
Tableau N°4 : la répartition de l'échantillon selon l'âge :	79
Tableau N°05 : Critère de recrutement	82
Tableau N° 06 : L'intégration et l'accompagnement des salariés	83
Tableau N°7 : La compétence des salariés à répondre aux exigences de leurs premiers postes	
Tableau N°8 : Les types de formation au sein de l'ENIEM	86
Tableau N°09 : La répartition des actions de formation selon les possibilités qu'elles donnent aux salariés de trouver des emplois dans d'autres entreprises de même secteur ou d'un secteur différent	88
Tableau N°10 : La mise en place des actions permettant le développement des compétences des salariés et la volonté des salariés à faire d'autres formations en sort de l'ENIEM.....	89
Tableau N° 11 : Les types d'évaluation	90
Tableau N° 12 : Les éléments inclus dans les augmentations des salaires	93
Tableau N° 13 : Les critères de promotion au sein de l'ENIEM	95
Tableau N° 14 : Les critères qui sont ignorés lors des promotions au sein de l'ENIEM :	96
Tableau N°15 : les manières de promotion au sein de l'ENIEM.....	97
Tableau N°16 : La capacité des salariés à occuper un poste hiérarchique supérieur et leurs capacités a trouvé un emploi dans d'autres entreprises	99
Tableau N°17 : Les paramètres de mobilité	100

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Annexes	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aperçu général sur la carrière, gestion de carrière et les pratiques de gestion des carrières	5
Introduction	6
Section 1 : Notion sur la carrière.....	7
1.1. Définition de la carrière.....	7
1.2. Evolution du concept de carrière.....	8
1.2.1. La période avant 1960	8
1.2.2. La période de 1960 à 1980	8
1.2.3. La période 1980à 1990	8
1.2.4. La période 1990 à nos jours	9
1.3. Les types de carrière.....	9
1.3.1. La carrière traditionnelle	9
1.3.2. La carrière nomade.....	9
1.4. Les étapes du développement de la carrière	10
1.4.1. Le début de la carrière	10
1.4.2. La carrière a mi-chemin	11
1.4.3La fin de la carrière	11
Section 2 : Notions sur la gestion des carrières.....	12
2.1. Définition de la gestion des carrières	12
2.2. Les acteurs de la gestion de carrière.....	12
2.2.1. Les salariés	12
2.2.2. La direction ressources humaines (DRH)	13
2.2.3. Le responsable hiérarchique.....	13
2.3. Les objectifs de la gestion de carrière	13
2.4. L'importance de la gestion des carrières	14
2.4.1. Intérêts Pour l'entreprise	14
2.4.2. Intérêts Pour les individus	14

Table des matières

2.5. Les liens entre la gestion de carrière et les activités de gestion des ressources humaines	14
2.5.1. L'analyse des postes	15
2.5.2. La planification des ressources humaines	15
2.5.3. Le recrutement	15
2.5.4. La sélection	16
2.5.5. La rémunération	16
2.5.7. Le développement des compétences	16
Section 03 : Les pratiques de gestion de carrière	17
3.1. Le recrutement	17
3.1.1. Définition du recrutement	17
3.1.2. Les objectifs du recrutement	17
3.1.3. Les étapes du processus de recrutement	18
3.2. La formation	31
3.2.1. Définition de la formation	32
3.2.2. Le plan de formation	32
3.2.3. Les objectifs de la formation	36
3.2.4. Les types de formation	38
3.3. La promotion	39
3.3.1. Définition de la promotion	39
3.3.2. Les politiques de promotion	39
3.3.3. Les objectifs de la promotion	40
3.3.4. Importance d'un système de promotion du personnel	40
3.4 La mobilité des salariés	41
3.4.1 Définition de mobilité	41
3.4.2 Différents types de mobilité	41
3.4.3 Les déterminants de la mobilité	42
3.4.4 Les enjeux stratégiques de la mobilité	42
3.4.5 Les avantages de la mobilité interne	42
Conclusion	44
Chapitre II : L'employabilité au sein des entreprises	45
Introduction	46
Section 1 : Cadre général de l'employabilité	47
1.1. Historique de l'employabilité	47

Table des matières

1.2. Employabilité et compétences individuelles	48
1.3. Définition de l'employabilité	48
1.3.1. Définition de l'employabilité du point de vue de l'employé	49
1.3.2. Définition de l'employabilité du point de vue de l'employeur	49
1.4. Déterminants de l'employabilité	50
1.4.1. Développement des compétences.....	50
1.4.2. L'ancienneté	50
1.5. Développement de l'employabilité	50
1.5.1. L'employabilité comme vecteur de performance sur le marché du travail (1970)	51
1.5.2. Intérêt commun de promouvoir l'employabilité	51
1.5.3. Les facteurs liés au développement de l'employabilité :	52
1.6. Les dimensions individuelles de l'employabilité	54
1.7. Les déterminants et les ajustements individuels de l'employabilité	55
Section 2 : facteurs et enjeux de l'employabilité	56
2.1. Variable d'évaluation et de développement de l'employabilité	56
2.1.1. L'âge.....	56
2.1.2. La culture d'entreprise.....	56
2.1.3. Le recyclage	57
2.1.4. Organisation du travail	57
2.2. Les acteurs de l'employabilité.....	57
2.2.1. L'entreprise	57
2.2.2. Le salarié	58
2.3. Les enjeux de l'employabilité	59
2.3.1. Le problème de la mesure de l'employabilité	59
2.3.2. Instrument de mesure de l'employabilité	60
2.3.3. Méthodes d'évaluation de l'employabilité	61
2.4. Nouvelles relations d'emploi et employabilité.....	61
2.4.1. Employabilité et gestion des compétences	62
2.4.2. De la cogestion des carrières à l'employabilité durable :	62
Conclusion.....	64
Chapitre III : La gestion des carrières et le développement de l'employabilité des salarié	65
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil l'ENIEM	66
1.1.2. La situation géographique	67

Table des matières

1.2. Objet social et champ d'activité de l'entreprise ENIEM	68
1.2.1. Objectifs et missions de l'entreprise ENIEM.....	68
1.2.2. Mission principale de l'ENIEM	69
1.3. Organisation et l'organigramme de l'entreprise ENIEM	69
1.3.1. La direction générale	71
Section 02 : La gestion des ressources humaines et l'employabilité	73
2.1. Conception de la politique de rémunération de l'ENIEM.....	73
2.1.1. La convention du système de rémunération de l'ENIEM :	74
2.1.2. Système de rémunération de l'ENIEM	74
2.1.3. Les valeurs et finalités de la politique de rémunération de l'ENIEM	79
2.1.4. La motivation au travail au sein ENIEM :	80
2.1.4.1. La motivation Par la rémunération des salarié au sein de ENIEM :	80
Section 03 : Analyse des interprétations des résultats.....	81
3.1. Les caractéristiques personnelles de la population étudiée	82
3.2. La gestion des carrières au sein de l'ENIEM	85
3.3. Le recrutement au sein de l'ENIEM	86
3.3.1. Les critères de recrutement.....	86
3.4. L'organisation des formations au sien de l'ENIEM.....	89
3.4.1. Les types et les objectifs des formations	90
3.4.2. L'apport des formations pour les salariés de l'ENIEM.....	92
3.4.5. Les types et les critères d'évaluation au sein de l'ENIEM.....	96
3.4.6. L'évaluation des compétences au sein de l'ENIEM	97
3. Les considérations qui rentrent dans les augmentations de salaire	98
3.6. La promotion au sein de l'ENIEM	99
3.6.2. Les critères de promotion au sein de l'ENIEM.....	100
3.6.4. La manière dont elle se fait la promotion au sein de l'ENIEM.....	102
3.6.5. La capacité des salariés à occuper un poste hiérarchique supérieur et leurs capacités a trouvé un emploi dans d'autres entreprises	103
3.7. La mobilité au sein de l'ENIEM	105
3.8. Le système de gestion des compétences	106
3.9. Résultats de l'enquête.....	106
3.10 Recommandations et suggestion.....	106

Table des matières

Conclusion.....	108
Conclusion générale.....	108
Bibliographie.....	113
Liste des figures et tableaux.....	118
Table des matières	
Annexes	

Annexes

Résumé

Sur un marché du travail turbulent, concurrentiel et en constante évolution, le concept d'employabilité et venue ces dernières années pour renforcer les compétences, il évolue et intègre aujourd'hui non seulement les facteurs individuels liés à la personne, mais aussi les facteurs organisationnels liés à l'entreprise ainsi que les facteurs collectifs, économiques, sociologiques et politiques.

A travers notre travail, nous avons montré que l'employabilité est un élément clé à l'évolution de la GRH au sein de l'entreprise. Avec l'employabilité, le salarié devient l'acteur, voire « l'entrepreneur » de sa carrière professionnelle. Il lui incombe « d'assurer sa propre compétitivité sur le marché de l'emploi interne ou externe, s'investir dans l'acquisition des compétences nouvelles. Sa carrière n'est donc plus traditionnelle mais devient nomade comme le souligne Guerrer.

Mots clé : Gestion des ressources humaines, compétences, gestion de carrières, employabilité.

Summary

In a turbulent, competitive and ever-changing labor market, the concept of employability that has emerged in recent years to build skills, it is evolving and integrating today not only individual factors related to the individual, but also organizational factors related to the company as well as the collective, economic, sociological and political factors.

Through our work, we have shown that employability is a key element in the evolution of HRM within the company. With employability, the employee becomes the actor, even the "entrepreneur" of his professional career. It is his responsibility "to ensure his own competitiveness in the internal or external job market, to invest in the acquisition of new skills. His career is no longer traditional but becomes nomadic as Guerrer points out.

Key Words: Human Resources Management, skills, Career Management, Employability.