



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU



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

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**L'impact de la gestion des carrières sur la
motivation des salariés. Cas de la caisse
national du logement (CNL)**

Présenté par :

KHORSI Sonia
METTEF Nacira

Dirigé par :

M^{me} SI MANSOUR Farida

Devant le jury composé de:

Présidente :

Examinatrice :

Rapporteur :

Année universitaire 2018/2019

REMERCIEMENTS

Avant tout on tient à remercier le bon dieu de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté pour aboutir à ce modeste travail.

On tient à exprimer nos vifs remerciements à tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, en particulier notre promotrice M^{me} SI MANSOUR pour l'aide qu'elle nous a apportée.

On voudrait aussi exprimer toute notre gratitude, reconnaissance et remerciements à M^{er} SLMANI SAID et à toute l'équipe du service ressources humaines qui nous ont tant soutenus et aidés durant toute la période de notre stage.

Un merci distinctif à notre encadrant M^{er} BOUTERFA Tahar, qui a dirigé notre travail au sein de la Caisse Nationale du Logement (CNL) au niveau de Tizi-Ouzou, ses recommandations et ses explications inestimables nous ont permis de surmonter les difficultés et de progresser dans ce travail.

On se sentirait coupable d'ingratitude si on ne remerciait pas la famille KHORSI, et la famille METTEF, pour leurs soutiens et leurs précieux conseils.

On ne terminera pas sans avoir exprimé des remerciements envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire dont nos amis étudiants.

DEDICACE

Dieu merci de nous avoir aidé, protégé, montré le bon chemin et guidé vers la réussite.

Sans l'aide de nos familles, enseignants(e) et amis(e) ce mémoire n'aurait jamais vu le jour et c'est à eux qu'on dédie ce travail de fin d'étude, particulièrement à ceux qui nous ont encouragé toute au long de nos études, et à qui on doit notre réussite aujourd'hui. Avec tout notre amour profond, à vous nos parents tant aimé et à tous ceux et toutes celles qui nous sont chers.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines	4
Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines	4
Section 02 : Le rôle, Les activités et les missions de la gestion des ressources humaines	11
Section 03 : Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières	18
CHAPITRE 02 : La gestion des carrières : état de la littérature	27
Section 01 : concept généraux sur la gestion des carrières	27
Section 02 : Pilotage de la gestion des carrières	30
Section 03 : concepts généraux sur la motivation	45
CHAPITRE 03 : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL	59
Section 01 : présentation de l'entreprise CNL	59
Section 02 : La gestion des ressources humaine au sein de la CNL	65
Section 03 : La gestion des carrières au sein de CNL	72
CONCLUSION GENERALE	82
BIBLIOGRAPHIE	84
LISTE DES ABREVIATION.....	86
LISTE DES FIGURES.....	87
ANNEXES	89
TABLE DES MATIERES	112

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Aujourd'hui l'entreprise algérienne fait face à un environnement instable et complexe, pour qu'elle joue son rôle de producteur, pour garder sa productivité, elle doit se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle de ses moyens de production avec la présence de la ressource humaine car l'homme est considéré comme un facteur privilégié à développer.

En effet, la fonction ressources humaine n'est plus considérée comme un simple département mais comme une fonction qui s'occupe de l'encadrement et de management du potentiel humain de l'entreprise, tel que, le recrutement, l'évaluation de personnel, la formation, la rémunération, et la gestion de carrière.

Les entreprises algériennes afin qu'elles se progressent à un niveau de développement qui leur permet de concurrencer, il est indispensable d'accorder une importance de la gestion des ressources humaines qui est devenue aujourd'hui la principale cause de la réussite de chaque entreprise qui a pour objectifs de mobiliser et développer le facteur humain.

Face à l'importance accordée au développement de facteur humain, et à la motivation de personnel il est nécessaire d'appliquer d'autres pratiques, et d'autres procédures, nous indiquant « la gestion de carrière » qui est notre axe de recherche.

La gestion de carrière est un levier de développement et de fidélisation des compétences, car elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les attentes de l'homme, et les besoins de l'entreprise, elle est considérée comme un déterminant essentiel de la motivation.

Dans ce cadre, les politiques de gestion des carrières doivent mettre en place un système qui suffisamment motivant afin de faire gagner la performance humaine.

La motivation est la clé du succès des entreprises ainsi que les individus, elle est considérée comme élément essentiel du dynamisme de l'homme, l'entreprise doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptibles de les motiver.

Les pratiques de la gestion de carrière s'expriment dans les décisions de recrutement, de formation, et de promotion, donc elle implique l'existence d'un système d'évaluation bien construit dans le but de trancher objectivement sur l'évolution des personnes au sein des entreprises.

Introduction générale

Dans le cadre d'analyse de gestion de carrière, et sa composante humaine dans le développement de l'entreprise, nous allons rechercher des éléments de réponse sur la carrière au sein de la Caisse Nationale du Logement(CNL), qui est une entreprise Algérienne spécialisée dans le financement de l'habitat.

L'objectif de mémoire :

L'objectif essentiel de notre recherche est d'expliquer l'influence de la gestion de carrière sur la motivation des salariés.

La problématique :

Pour que les salariés soit plus performant et plus développés, la gestion des carrières est un élément essentiel de la motivation des salariés.

La gestion des activités qui s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines, qui a pour objectifs de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels en terme de compétences souhaitées et d'apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés et fidéliser une partie d'eux.

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche, notre étude consiste à répondre à la question suivante : **La gestion de carrière est-t-elle un déterminant essentiel de la motivation des salariés ?**

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

- La politique de recrutement au sein de CNL permet-il d'assurer une adéquation entre l'homme et le poste ?
- Quel est le rôle de la formation dans la progression de la carrière d'un personnel ?
- L'évaluation et la promotion au sein de CNL permet -telle au salariés de réaliser leurs aspirations et leurs attentes dans la gestion de carrière ?

Introduction générale

Méthodologie de recherche :

Notre méthodologie de recherche est basé sur une recherche bibliographique sur le sujet, et sur une étude empirique, il s'agit d'une étude de cas d'un salarié au sein de l'entreprise CNL.

Cette méthodologie nous a permis de structurer notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur une présentation de la gestion des ressources humaines en générale. Le deuxième chapitre est consacré aux aspects théoriques relatifs à la gestion de carrière, quant au troisième et dernier chapitre qui est une partie pratique est consacrée au résultat de notre étude empirique auprès de la CNL, portant sur l'étude de cas au sein de celle-ci.

CHAPITRE I: Les généralités sur la Gestion des Ressources Humaines

Introduction

La fonction GRH est une fonction importante dans le fonctionnement d'une entreprise, car elle vise à obtenir une adéquation efficace entre les emplois et les ressources. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences ainsi la réalisation des objectifs.

Dans ce premier chapitre, nous allons définir la gestion des ressources humaines comme fonction principale dans l'organisation.

Section 01 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

Dans cette section nous allons définir la gestion des ressources humaines, son évolution à travers le temps, ainsi présenter ses objectifs.

1.1.Définition de la gestion des ressources humaines

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir « la gestion ». Le mot GESTION vient du verbe GERER est un terme aux origines lointaines, il est utilisé depuis, dans le langage courant, comme synonyme de s'occuper, mener une affaire ou un domaine, ordonner, organiser, hiérarchiser,.....

Selon **ANDR BRASSARD** : « La gestion des activités, la responsabilité d'un secteur de l'organisation à s'en occuper.

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines dont voici quelques-unes ;La gestion des ressources humaines est définie comme :

- L'ensemble de pratique social mise en œuvre par l'entreprise.
- L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dont le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnelles de l'entreprise.
- Elle recouvre l'ensemble des opérations qui ont pour but d'acquérir, d'adopter et de développer un capital humain qui répond aux besoins de l'entreprise.
- **H.FAYOL** avait identifié la gestion des ressources humaines comme « un ensemble d'activité ayant un rôle spécifique à jouer par apport à la mission générale de l'entreprise »
- **P-ROUSSEL** donne la définition suivante : « La GRH est l'ensemble des activité qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

L'efficacité atteinte, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de réalisation des objectifs de l'entreprise.

D'après **ALAIN EIGNANT** : l'objectif essentiel de la GRH est de « disposer a temps en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour

effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible ».

La fonction ressource humaine est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise¹.

1.2 L'évolution de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a beaucoup évolué au fil des années. Nous pouvons signaler 5 étapes de cette évolution : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école de la contingence, l'approche contractuelle et l'approche culturelle.

1.2.1 Ecole classique :

Selon **TAYLOR**² il y a division du travail, la parcellisation des tâches qu'on appelle la OST (organisation scientifique du travail).

Il d'abord constaté l'inefficacité de la production due à deux principaux facteurs :

- L'incompétence dans l'encadrement
- Le freinage de la production par les salariés

Suites à ce constat, il propose une division fonctionnelle et une décomposition du travail, l'octroi d'un salaire équitable et une coopération entre les salariés et les cadres. La division fonctionnelle du travail est fondée sur la séparation entre les tâches de conception et d'exécution.

La décomposition du travail en tâches élémentaire en facilite l'exécution ; elles doivent être répétées inlassablement pendant un temps précis. Cette décomposition se traduit aussi par la séparation du travail en équipe mettant l'accent sur l'individualisation des tâches confiées à chaque employé.

L'attribution d'un salaire équitable fondé sur les compétences et les responsabilités de chaque salarié ainsi que sur ses efforts constituent des facteurs de motivation et donc d'augmentation de la production. De même une bonne coopération entre les salariés et des cadres favorise le consensus social.

L'autre grande théorie de l'école classique est **HENRI FAYOL**³ parmi ces contributions figure la définition des activités d'une entreprise en 6 catégories :

¹http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf

²Frédéric Winslow TAYLOR (1856-1915) Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

³Henri FAYOL (1841-1925): Ingénieur Français Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

Chapitre I : Les généralités sur la Gestion des Ressources Humaines

- Technique : produire, transformer et fabriquer
- Commerciale : achat, vente, échange
- Financier : recherche et utiliser les capitaux de façon optimal :
- de sécurité : protection des personnes études biens
- de comptabilité : calcule de pair et des statistiques recensements des actifs et du patrimoine) :
- Administrative : préparer, organiser, commander, coordonner, contrôler

Il a aussi préconisé certains principes de la GRH notamment :

- Division du travail
- Autorité
- Discipline
- Unité de commandement
- Unité de direction
- Subordination des intérêts
- Rémunération et méthodes de paiement
- Centralisation
- Hiérarchie
- Ordre matériel et moral
- Equité
- Stabilité du personnel
- Initiative dans la conception et exécution d'un plan
- Union du personnel et esprit de corps

1.2.2 Ecole des relations humaines :

L'Ecole des relations humaines est d'origine américaine à la théorie de la gestion des ressources humaines selon l'école classique, elle a ajouté les notions suivant :

- L'apport des responsables d'entreprise qu'on peut appliquer en quelques mots par des expérimentations de terrain autour d'une même idée, sans oublier que le facteur humain peut infléchir la productivité.
- L'expérimentation : ou recherche sur les conditions du travail selon le grand psychosociologue **Elton Mayo**¹ et selon lui il faut organiser des ateliers de travail sur le

¹Elton MAYO (26 décembre 1880-7septembre 1949). Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans l le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

même mode d'organisation ; il a en outre précisé qu'en changeant certaines variables, la production change, il teste sa théorie sur l'éclairage, le bruit, la chaleur

- L'organisation du travail est importante mais il ne faut pas oublier de prendre en compte les autres facteurs.

Mayo a complété l'hypothèse taylorienne en étudiant l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés tel que les salaires corrects, l'amélioration de l'environnement de travail, les horaires, les sentiments de sécurité sur le lieu du travail, la sécurité de l'emploi,Etc.

Quand à **Abraham MASLOW**¹, il introduit la théorie de motivation qui consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa performance.

C'est aussi il a trouvé sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisée de la manière suivante :

- Besoins primaires
- Besoins de sécurité
- Besoins sociaux
- Besoins d'estime
- Besoins de réalisation

Un autre théoricien ; **K.Z.LEWIN**² a utilisé une théorie qui précise d'une communauté. De ce fait, pour la productivité les facteurs psychologique et la dynamique de groupe sont déterminants. Il a démontré l'importance de l'autorité et de l'influence du groupe sur le comportement individuel. Il a prouvé sa théorie par une expérimentation sur trois types de management : laisser faire ; le moins performant, autocratique ; le plus productif quantitativement et démocratique le plus productif qualitativement.

On ne peut pas parler de l'école des relations humaines sans mentionner **Mac GREGOR**³ et **HERZBERG**¹ qui ont introduit l'analyse empirique de l'organisation. Ils

¹Abraham MASLOW (1^{er} avril 1908-8 juin 1970) Cité par BOULAHDER et BOURETA Le « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

²Kurt Zadek LEWIN (1890-1947). Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50.

³Douglas Mc GREGOR (1906-1964) Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

préconisent que l'entreprise n'est pas une simple organisation mais celle du travail. Aussi la qualité du travail est une source de plaisir et de satisfaction pour l'employé.

Mac GREGOR a fondé la théorie dite X et Y qu'il explique de la manière suivante :

- **La théorie X** : basée sur la version innée de l'homme pour le travail et l'obligation de contraindre, contrôler pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- **La théorie Y** : qui est l'effort au travail est aussi naturel que le repos ; ainsi ou aboutit à des assertions suivantes :
 - Le contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile.
 - Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu ;
 - L'homme est capable de créativité dans une organisation.

1.2.3 Ecole de la contingence :

Une des idées de l'école de la contingence est que l'environnement exerce une influence certaine sur les structures de l'organisation. Selon **MINTZBERG**² le principale représentant de cette école, la structure de l'organisation est l'une certaine façon liée à la nature de l'environnement. En fonction de ce qu'il appelle les variables déterminantes, à savoir la conception de la structure, le facteur de la contingence, le pouvoir, et **MINTZBERG** définit les Cinq configuration d'organisation ci-après

1.2.3.1 L'autocratie ou configuration entrepreneuriale

Il s'agit d'une organisation placée sous l'autorité personnelle d'un chef unique qui contrôle cette organisation et souvent le fondateur et le propriétaire.

1.2.3.2 La bureaucratie mécaniste

MAX WEBER, dont s'est inspiré **MITZBZRG**, utilise le terme de « bureaucratie » pour désigner l'organisation au sein de laquelle le travail est fortement structuré aux niveaux horizontal et verticale. La standardisation des procédés est importante mais les travailleurs sont peu qualifiés.

¹Frederik Herzberg(1923). Cité par BOULAHDER et BOURETA « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans l le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

² Henri Mintzberg (1939). Cité par BOULAHDER et BOURETA, « Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise. Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA » Mémoire de master à l'université de Bedjai (2015) p 35-50

Les objectifs de l'entreprise sont prédominants et le pouvoir est localisé au sein du sommet hiérarchique et chez les analystes de la « technostructure » appellation initialement utilisée par **MAX WEBER** et reprise par **MINTZBERG** qui en a tiré plusieurs variantes.

- L'instrument ou organisation est un outil entre les mains des propriétaires qui détiennent la plus grande partie du pouvoir.
- Le système clos dont la hiérarchie interne et la technostructure se partagent le pouvoir.

1.2.3.3 L'adhocratie :

Terme forgé à partir de l'expression « ad hoc », il indique que les acteurs de l'entreprise cherchent à répondre aux exigences spécifiques des clients en cherchant les solutions les plus adaptées. L'adhocratie se rencontre dans la des structure de petite échelle et souvent temporaire.

1.2.3.4 La configuration professionnelle

Le personnel est très qualifié, l'organisation est structurée sur les compétences de ces opérateurs, qu'assurer un perfectionnement continu.

1.2.3.5 Le missionnaire

Sa caractéristique principale est le dévouement des membres de l'organisation à une cause commune pour laquelle les objectifs spécifiques prennent le pas sur ceux du système.

Quand à **SIMON**¹ et **MARCH**² ils ont expérimenté les théories de la décision. D'après **HEBERT SIMON**, le directeur est souvent dans le brouillard car les informations d'abstraction de synthèse sont limitées, et il est influencé par des émotions et des événements extérieurs n'ayant aucun lien avec la décision qu'il doit prendre.

Ainsi **SIMON** préconise alors la recherche basée sur la mise à profit des erreurs du passé pour s'approcher de la meilleure solution possible.

JAMES MARCH, avec d'autre disciplines de **SIMON** préconisent que les organisations sont des processus dynamiques et continus de prise de décision.

Selon eux, la théorie du comportement de l'entreprise peut être résumée en 4 concepts fondamentaux :

- La résolution des conflits
- L'élimination l'incertitude
- La recherche de la problématique
- L'apprentissage

¹ Herbert SIMON (1916) : Prix Nobel d'économie en 1978. Cité par TABIA.M « La gestion des carrières du personnel, cas pratique : Bedjaia Emballage SPA ». Mémoire de master à l'université de Bedjaia (2013). P 32-50

² James MARCH (1928) : un des disciples de SIMON. Cité par TABIA.M « La gestion des carrières du personnel, cas pratique : Bedjaia Emballage SPA ». Mémoire de master à l'université de Bedjaia (2013). P 32-50

Une des principales limites des théories de la contingence, est que le comportement stratégique des acteurs et leurs autonomies Y sont délaissés au profit d'une analyse orientée vers l'entreprise.

1.2.4 Approche contractuelle

L'approche contractuelle concerne des règlements des différents conflits au sein d'une entreprise ou organisation.

Ce règlement suit certains processus

- L'analyse globale du système qu'est l'entreprise déceler les possibilités de négociation.
- La réflexion sur les règles à mettre en place pour régler les conflits.
- La réflexion sur l'expérience sur les conflit et négociations
- La négociation d'accords importants pour régler les conflits spécifiques.

Il n'est pas réaliste de penser que l'on peut complètement supprimer le conflit, mais on peut anticiper de sa naissance par une écoute active des acteurs internes qui sont entre autres les représentants du personnel.

Dans le cadre juridique régissant les relations de travail, l'auteur syndical joue un rôle important face aux décisions de l'entreprise.

1.2.5 L'approche culturelle

On ne peut pas parler de l'évolution de la gestion des ressources humaines sans mentionner l'approche culturelle dont une des théories est **RENAUD SAINSAULIEU**¹. Brièvement, il essaye de définir « l'identité au travail » par des analyses empiriques à travers la culture des salariés de l'entreprise et l'analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance. La culture d'entreprise symbolique compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation.

1.3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont regroupés en trois catégories.

1.3.1 Les objectifs explicites

Les objectifs explicites se résument dans ce qui suit :

- Attirer vers l'organisation le nombre suffisant des candidats qualifiés.
- Accroître la motivation des employés en les favorisant à la promotion interne.
- Favoriser le développement des compétences par la formation.

¹ Renaud SAINSAULIEU (1935-2002). Cité par AOUDJAHM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation à Tizi Ouzou (2015). P 13

- La flexibilité sociale d'entreprise
- La rentabilité du capital humain

1.3.2 Les objectifs implicites

La GRH vise en outre (03) trois objectifs implicites :

- Accroître la productivité du travail
- Améliorer la qualité de vie au travail
- Assurer le respect du cadre juridique
- La stabilité au travail

1.3.3 Les objectifs à long terme

Sont aussi de trois à savoir :

- La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.
- La croissance et la capacité de suivre dans un environnement concurrentiel.
- L'accroissement et amélioration des activités¹.

Section 02 : Le rôle, les activités et les missions de la gestion des ressources humaines

Dans cette section nous allons présenter le rôle, les activités ainsi que les missions de la gestion des ressources humaines.

2.1 Le rôle de la gestion des ressources humaines

Les ressources humaines est l'actif la plus importante dans l'entreprise, elle est porteuse d'enthousiasme, d'initiative, créativité et de performance.

Elle est responsable du bon déroulement de toute activité de l'entreprise. Elle participe à la stratégie organisationnelle, à la formation, à l'assistance et le conseil, au contrôle, à l'innovation et la gestion du changement. En fin à l'établissement de nouvelles priorités concernant les fonctions et les activités, dans ce contexte la désignation « personnel » trouve sa métamorphose en « ressources humaines » ressources d'actions et de réflexion².

2.2 Les activités de la gestion des ressources humaines

Les activités de la gestion des ressources humaines sont regroupées comme suite :

2.2.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (la GPEC)

2.2.1.1 Définition : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Cette définition

¹TABIA.M « La gestion des carrières du personnel, cas pratique : Bedjaia Emballage SPA ». Mémoire de master à l'université de Bedjaia (2013). P 32-50

²<https://www.petite-entreprise.net/le-role-social-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>

s'inscrit dans la définition que donne JM Le Gall de la gestion des ressources humaines « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification ».

La GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

2.2.1.2 Les objectifs de la GPEC

- La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :
- Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adapteront c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
- Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local.
- Elles peuvent, également, désirer développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement).
- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.
- Elles peuvent, enfin, vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

2.2.2 Le recrutement et la sélection du personnel

2.2.2.1 Définition

Le recrutement c'est l'ensemble des activités de recherche de main d'œuvre « qui consiste à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature ».

Figure N° 01 : Les étapes de recrutement

Etape 01 ➡	Stratégie de recrutement	Définir la stratégie de recrutement
		Développer son attractivité
Etape 02 ➡	Préparation de recrutement	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste et du profil
Etape 03 ➡	Recherche de candidatures	Prospection interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherche des candidatures externe
Etape 04 ➡	Sélection des candidats	Premier tri
		Entretiens
		Tests éventuels
Etape 05 ➡	Accueil et integration	La décision
		La proposition
		L'accueil
		L'intégration

Source : <https://www.petite-entreprise.net/les-etapes-du-recrutement.html>, consulté le 20.11.2018.

2.2.2.2 Objectifs

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins.
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts.
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés.
- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation.

Le processus du recrutement nécessite en lui-même des étapes indispensables à sa réussite à savoir :

- La détermination des besoins de main d'œuvre ;
- Le choix des sources et des techniques de recrutement ;
- L'évaluation de l'efficacité de la source de recrutement

2.2.3 Les conditions de travail :

La définition des programmes d'action implique un diagnostic préalable. Plusieurs grilles d'analyse des conditions de travail ont été construites pour réaliser le diagnostic du travail, tant qu'administratif.

Les conditions du travail recouvrent :

- Les conditions d'ambiance sonore (exposition au bruit, perception des signaux auditif, possibilité d'avoir une conversation....) ;
- Les conditions d'ambiance thermique (exposition au froid, à la chaleur, aux courants d'air, au rayonnement thermiques) ;
- Les conditions d'ambiance visuelle (possibilité de voir l'extérieur et d'avoir de la lumière naturelle, niveau d'éclairement et éblouissement au poste de travail) ;
- Les conditions d'hygiène atmosphérique (qualité de l'air, présence de poussière, fumée, vapeur et brouillards (toxique ou pas) dans l'air, l'impression de confinement) ;
- Les vibrations
- Les rayonnements (exposition aux ondes radar ou hyperfréquences aux rayonnements radioactifs, aux infrarouges, aux ultraviolets)
- L'état du sol (présence de produits glissants, revêtements)
- L'état général de l'espace de travail (propreté, encombrement, couleurs)
- Les odeurs ;

2.2.4. Rémunération

2.2.4.1. Définition :

La rémunération globale est l'activité constituée à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec l'existante et la capacité financière de l'organisation.

2.2.4.2. Les objectifs :

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

- Attirer et recruter des candidats compétents ;
- Conserver les employés et les motivés ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équipe interne ;

- Etre compétitif par rapport au marché ;
- Contrôler les couts liées a la masse salariale

2.2.5. La formation

2.2.5.1. Définition

Plus-value pour l'entreprise et les hommes, la formation peut être définie comme :« L'ensemble des dispositifs (pédagogique) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changement structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle. »

2.2.5.2. l'importance de la formation

La formation vise à combler les lacunes actuelles et futures des employés sur le plan du rendement, qui limitent le travail qu'ils pourraient accomplir au service de l'entreprise. La formation est particulièrement importante pour les entreprise qui intègre rapidement des technologies de pointe à leurs processus de production et sont par conséquent, particulièrement touchées par le manque de connaissances et d'habilité de leurs employés.

La formation est considérée comme un lieu privilégié de l'apprentissage du future, elle permet à l'entreprise de valoriser et développer, le savoir-faire, les potentiels de ressources humaines.

En plus des avantages mentionnés, « la formation permet d'accroître la qualité de la vie au travail, d'améliorer le contrôle, de renforcer les relation avec les clients, d'augmenter le volume des ventes, de réduire les couts et de mieux gérer l'équipe de vente ».

2.2.6. La communication

2.2.6.1.Définition de la communication

On appelle communication un échange d'information entre plusieurs individus ou groupe d'individus constituant une relation réciproque, signifiante et librement consentie.

2.2.6.2.L'importance de la communication

Pour la proposition du temps consacré à communiqué. Plusieurs recherches ont démontré l'importance de la communication dans la vie des organisations.

Dans la pratique, la plupart des gestionnaires passent environ 9% de leurs temps à communiquer (avec des employés, des clients, des fournisseurs...)

Des études faites aux Etats-Unis et en Europe montrent que presque 90% des travaux inclus dans des taches des employés consistent à rechercher et à obtenir des informations.

De nombreux facteurs rendent nécessaire une bonne communication dans l'organisation comme :

- La spécialisation des tâches : Elle requiert une transmission de l'information à chaque étape du processus de fabrication.
- La dimension des organisations : L'augmentation de la taille des organisations a donné naissance à plusieurs services.
- La décentralisation géographique : Plusieurs organisations possèdent des établissements éloignés entre eux et de leur siège social. La communication permet de corriger l'effet de dispersion.

2.2.7. Evaluation de la performance

La plupart des entreprises pratiquent l'évaluation de leurs salariés selon une procédure formalisée d'entretiens annuels d'appréciation.

L'évaluation c'est une procédure qui a pour objet de déterminer les conditions qui assure une gestion objective des carrières des travailleurs à travers de la mise en œuvre d'un système d'évaluation annuelle individuelle.

Le système d'évaluation annuelle individuelle constitue un référentiel périodique pour l'appréciation des personnels dans le cadre de suivi et de la gestion de leur carrière professionnelle. Ce système doit permettre d'évaluer annuellement le degré de satisfaction des agents aux exigences de leur fonction.

L'opération d'évaluation annuelle s'effectue une fois par an, elle a pour objectif :

- de sanctionner positivement les efforts de chacun,
- de relever les insuffisances professionnelles éventuelles,
- de cerner les besoins en formation,
- d'assurer la gestion et le suivi des carrières du personnel.

L'évaluation annuelle est formalisée sur la base de canevas (fiches d'évaluation). Elle est conduite par les évaluateurs suivants :

- Le directeur général ;
- Les directeurs régionaux ;
- Les directeurs centraux ;
- Les chefs département ;
- Les directeurs d'agence ;

2.2.8. Gestion des compétences

La compétence est définie par Thionville comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par l'entreprise »

La gestion des compétences vise à rendre le plus adéquat possible les savoir-faire de chaque salarié non plus à un poste déterminé mais à l'organisation générale de l'entreprise à un instant précis de son développement.

L'objectif est de mesurer les écarts entre ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle pense être. L'audit porte sur la vérification des données sociales et, la première d'entre elle, le bilan social, sur les procédures de gestion et leur adéquation avec les stratégies de l'entreprise. L'audit peut aussi analyser le degré de compréhension qu'ont les acteurs de l'entreprise sur les objectifs exprimés par celle-ci, les difficultés d'application des législations et en particulier de la législation sociale.

Un audit peut se placer à plusieurs niveaux. Il peut analyser une entreprise comme une fonction de celle-ci.

2.3 Les missions de la gestion des ressources humaines

Les missions de GRH peuvent tout d'abord se décliner en objectifs :

3. Attirer des candidats de qualité, (avoir l'homme bien ou il faut, quand il faut)
4. Maintenir les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise
5. Accroître la motivation et l'implication des salariés.
6. Utiliser de manière optimale les compétences des salariés en favorisant leurs développements dans l'emploi
7. Améliorer la qualité de vie et la productivité au travail
8. Former pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel humain.
9. Communiquer afin de faire réussir les relations et encourager le travail en groupe.

Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent ce que l'on pourrait appeler « le cycle de vie » du salarié dans l'entreprise ; l'analyse et l'évaluation des emplois, l'opération du recrutement, sélection, affectation. Le développement des compétences (formation et gestion de carrière), l'organisation du travail et les relations sociales¹.

¹www.doc.etudiant.fr

Section 03 : Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières

Cette section va nous permettre de connaître les différents domaines de la GRH ainsi son lien avec d'autres activités tel que la gestion de carrière

3.1. Les domaines de la gestion des ressources humaines

Sont regrouper comme suite:

3.1.1 Analyse de l'emploi

Elle constitue le point de départ de toutes activités des ressources humaines. En effet avant même de savoir de quelle compétence a-t-on besoin, il est indispensable de connaître les emplois disponibles. L'analyse des emplois consiste donc à repérer les emplois disponibles dans une organisation.

3.1.2 La planification des ressources humaine

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

3.1.3 Le recrutement

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

3.1.4 Le développement des compétences

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

3.1.5 Evaluation du rendement

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

3.1.6 La gestion des carrières

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

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

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

3.1.7 La remuneration

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

3.1.8 La communication et l'information

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

3.1.9 Les relations sociales

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

3.1.10 L'amélioration des conditions du travail

La fonction ressource humaine sert à améliorer les conditions de travail afin de faire garantir un bon climat de travail pour les employés, une analyses des conditions de travail peut proposer des améliorations pour rendre la main moins monotone et ennuyeuse.

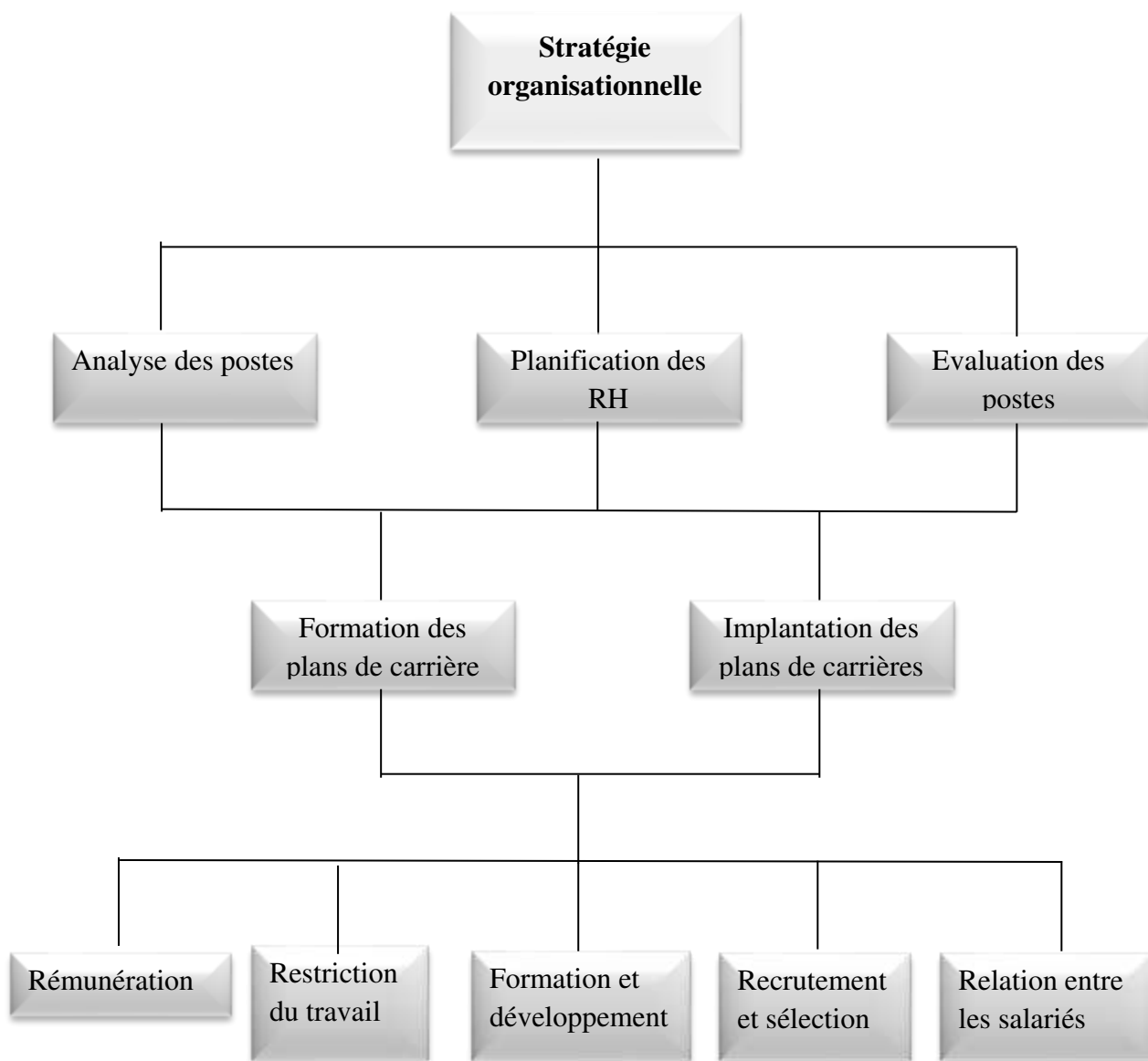
3.1.11 Le respect de la réglementation du travail

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

3.2 Le lien entre la GRH et la gestion des carrières

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

Figure N°02 : La gestion des carrières au cœur de la GRH



Source : Adapter de Guerrin et Wills 1992 p50

3.2.1 La formation professionnelle

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

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

3.2.2 Analyse des postes

L'analyse des postes indispensable à l'élaboration des plan des carrières, car elle sert à déterminer les connaissances les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutes fois certains risques, d'une part la description des postes étant restreintes ce qui peut nuire à l'avancement des carrières ; d'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectuent les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir, il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés.

3.2.3 L'évaluation du rendement

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières¹. La séance d'évaluation offre une occasion de rencontre et d'expression pour les deux parties prenantes, surtout, pour le salarié qui aura l'opportunité de discuter de ses buts et de son plan de carrière.

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

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

3.2.4 Le recrutement

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

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

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

¹MARTORY Bernard, CREZET Daniel, « gestion des ressources humaines » pilotage social et performance, Dunod paris 2005, p72

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

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

3.2.5 L'employabilité, mutations environnementales et flexibilité

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

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

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

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

Dans ce contexte, cette recherche de flexibilité s'est donc traduite, pour les salariés par une augmentation du risque d'inadaptation progressive de leurs compétences au regard des compétences requise et par une certaine incertitude quant à leurs capacité à conserver leurs poste ou à en retrouver un, en cas de départ (employabilité).la flexibilité croissante des ressources humaines s'accompagne donc d'un sentiment d'incertitude croissante vis-à-vis de l'emploi¹.

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

L'employabilité devient à la fois un élément de la politique de GRH et l'objet d'une responsabilité sociale de l'entreprise de garantir un plan de carrière à son personnel.

¹ CAMPOY Eric et al. Op cit, 123-124

3.2.6 La planification des ressources humaines

La gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines, ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ces besoins en main d'œuvre, à la fois en terme qualitatif et quantitatif, et de ces prévisions quant aux ressources nécessaires pour combler ces besoins¹.

3.3 La gestion des ressources humaines en Algérie

La GRH se définit, comme un ensemble de pratique s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixé.

Pour contribuer à la formation de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation.

Pour la plus part des entreprises il ne suffit pas d'exister, il est nécessaire de performer. Pour survivre les entreprises doivent avoir recours à des solutions novatrices afin de se démarquer la concurrence.

L'avantage concurrentiel ou compétitif est perçu comme un ensemble des capacités ou de ressources donnant à une organisation la possibilité de se distinguer par rapport à ses concurrents.

La réussite des transformations repose essentiellement sur l'importance de la dimension humaine son développement et son implication.

L'objectif de la GRH en Algérie

Les enjeux de la GRH en Algérie c'est dans le but de suscité un débat incontournable que l'association Algérienne des ressources humaines (ALGRH) à organiser, du 23 au 25 juin 2007 à Alger un séminaire international ayant pour thème « l'encadrement juridique des ressources humaines en Algérie »

Cette rencontre, Qu'était marqué par la présence d'expert internationaux et des personne activent dans le domaine de la GRH, c'est aussi une occasion pour un travail de réflexion afin de permettre à tous les participants de recevoir le maximum d'informations et même de facilité la gestion des ressources humaines dans leurs entreprises, et l'application facile du droit du travail.

¹ Shimon L et les autres « GRH », tendances enjeux et pratique actuelles, 3eme Edition pearson éducation Montréal, 2002

Un nombre d'objectifs importants ont été fixés par les initiateurs :

- D'abord, réaliser un état des lieux du droit du travail et du droit social afin d'identifier les insuffisances les plus marquantes, les contradictions et les différents facteurs qui empêchent la gestion des ressources humaines de se développer en Algérie.
- Avoir la capacité de fournir aux employeurs les moyens d'une utilisation rationnelle de personnel nécessaire au développement de leurs activités dans un milieu ouvert à la concurrence internationale.
- C'est ensuite un moyen pour comparer les situations Algérienne avec les exigences d'une gestion adaptée à la mondialisation du travail et au besoin de flexibilité.
- Aboutit par l'évolution permanentes des technologies, des métiers, des compétences et des espaces productifs et terminer les voies qui peuvent permettre la mise à jour la plus rapide de contexte juridique national.
- Aussi la vérification des normes en vigueur avec celles (décrétées) par le bureau international du travail (BIT) compte parmi les objectifs tracés

A cet effet, les entreprises Algérienne doivent donner l'importance à leurs ressources humaines en y consacrant tous les moyens nécessaires pour les faire développer¹.

Conclusion

Toute entreprise voulant être compétitive doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles pratiques qui consistent en conservation et le développement de la ressource la plus précieuse qui est la ressource humaine qui doit être non seulement compétente et professionnelle mais performante et efficace.

L'évolution qu'elle a connue la fonction ressources humaines durant les années 80 a fait changer la conception de l'homme au travail, après avoir été la vision de l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, s'y est devenu à une vision de l'homme comme richesse productive qui nécessite une attention particulière de la part des responsables dans le but qui permet à l'homme au travail de développer ses compétences. À travers notre étude nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion et celle-ci dite (gestion des ressources humaines) qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir et d'améliorer le rendement des individus afin d'arriver aux objectifs fixés.

¹www.étudia.com

CHAPITRE II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Introduction

Pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies efficaces. Avant tout, elle se doit de gérer et motiver son capital humain. Des démarches prévisionnelles doivent alors être mises en place. D'abord un plan de formation dont pourront bénéficier les salariés en matière d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences. Ensuite un plan de carrières, car chaque salarié a besoin d'avoir une visibilité de leur futur au sein de l'entreprise. De cette manière, l'entreprise pourra assurer sa productivité, ainsi que sa rentabilité. À cet effet, l'astuce consiste d'impliquer et de motiver le personnel de manière efficace par le biais du développement des compétences.

L'élaboration d'une démarche de gestion de carrière permet également d'identifier différents besoins, notamment en termes de recrutement. A certains moments, l'entreprise aura besoin de créer de nouveaux postes ou services. Les salariés pourront alors faire le point sur leur parcours professionnel au sein de l'entreprise et d'envisager au mieux leurs perspectives de carrière. Une occasion pour la GRH de répondre à leur besoin de reconnaissance, et de découvrir leurs besoins de promotion au travail.

Une bonne gestion de carrière passe aussi par l'évaluation des compétences de chaque collaborateur. Quand le recrutement de nouveaux salariés est indispensable, celui-ci doit répondre aux besoins immédiats de l'organisation en termes de compétences, ainsi qu'à ses besoins futurs.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Section 01 : Concepts généraux sur la gestion des carrières

Nous commencerons par la définition et la gestion des carrières et nous enchaînerons avec l'évolution et l'importance de la gestion des carrières.

1.1 Définition et objectifs de la gestion des carrières

On va donner une vision sur la carrière et la gestion des carrières.

1.1.1 Définition de la carrière

Nous pouvons définir le mot « **carrière** » dans un sens strict comme « l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lequel, il reçoit une rémunération »¹.

La carrière se définit comme : « une suite de fonctions d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières ² ».

1.1.2 Définition de la gestion des carrières

La gestion de carrière consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise et les attentes et potentiels des salariés.

La gestion des carrières consiste à définir de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise³.

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés⁴ »

Le système de gestion de carrière consiste en « un ensemble d'activité visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de la main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ

¹ PERETTI, Jean Marie, dictionnaire des ressources Humaine, P 118-119

² PERETTI, Jean Marie, gestion des Ressources Humaines ; édition DUNOD, PARIS 2006 P 115

³ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « La gestion des Ressources Humaines » édition GALINO lextenso, 7eme édition, 2014-2015 P 56.

⁴ CERDIN Jean Luc « gérer les carrières » édition EMS – paris 2000 P 27

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

1.1.3. Les objectifs de la gestion des carrières

- L'objectif fondamental de la gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social des salariés pour une organisation de travail efficace en conformité avec les exigences de la qualité requise. Autrement dit, atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins et les attentes.
- La gestion des carrières cherche à placer chaque membre de personne au poste ou il donnera le meilleur de lui-même.

Il s'agit d'une évolution où chaque employé de l'organisation accède selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes plus élevés dans la hiérarchie.

Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leurs compétitivités, la clé de cette dernière c'est le capital humain

La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour :

- Assurer sa rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel.
- Assurer sa croissance en répondant aux besoins de création de nouveaux postes de travail et de responsabilités
- Satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

Ceci bien sûr, implique la mise en place de système d'évaluation du personnel permettant de détecter les potentiels et compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi¹.

1.2 L'évolution de la gestion des carrières

La gestion des carrières s'est évolué en trois périodes.

1.2.1 La période avant 1960

Durant longtemps, le terme carrière a signifié le temps durant lequel une personne exercerait un travail pour quelqu'un. Les termes « plans de carrière », « gestion de carrière », « développement de carrière »,.... Ets, 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 scolaire ou dans un apprentissage sur le marché d'emploi.

¹<https://www.piloter.org/performance-entreprise/GRH-gestion-ressources-humaines.htm>

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Jusqu'à la décennie 1960, la gestion des ressources humaines joue un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutent les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui présentaient plutôt que de chercher des solutions en interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leurs services.

1.2.2 Période de 1960-1980

Le concept de la carrière est émergé durant les années soixante(60). Durant cette décennie, les employeurs ont été invités à planifier leurs ressources humaines car la demande de personnel pour les postes se augmente.

Le concept de la carrière a émergé aussi du fait de la situation économique favorable des 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.

1.2.3 La période 1980-1990

Dans le contexte des années quatre-vingts (80) et quatre-vingts dix (90), les mutations technologiques et économiques mettent à mal le mythe promotionnel et les plans de carrière construits dans un environnement stable et une 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'elles offrent conduisent les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leurs carrières, d'une part et les institutions administratives à prendre en compte le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de ses salariés d'autre part.

L'évolution des besoins en effectifs dépendra de façon logique, de l'évolution quantitative de la demande des impacts de l'intensification de la concurrence, des gains de productivité du aux progrès technologique et/ou, de la stratégie de l'entreprise des anticipations liée au marché de l'emploi.

L'évolution des besoins en effectifs dépendra également du turn-over de la pyramide d'âge, et donc notamment des départ en retraite à venir.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

L'étude de vieillissement de la pyramide d'âge doit être menée pour chacun des métiers retenus, les problèmes pouvant être sensiblement différent d'un métier à l'autre¹.

1.3 L'importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières qui se définit comme « un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation », est devenu au fil des évolutions de la fonction RH, un élément incontournable de la gestion des ressources humaines.

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

➤ L'importance de la gestion des carrières pour les salariés :

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
- Possibilité de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Opportunité d'évolution dans l'entreprise.

➤ L'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise :

- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés
- gestion des promotions
- développement des compétences des salariés (formation

Section 02 : pilotage de la gestion des carrières

Nous commencerons par la présentation des acteurs et les outils de la gestion des carrières et nous enchaînerons avec les étapes et les facteurs de la réussite de la gestion des carrières, et on terminera par la cessation de la relation du travail.

2.1 Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

La gestion des carrières contient de différents acteurs et outils qui sont :

2.1.1 Les acteurs de la gestion de carrière

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

¹PERETTI Jean marie, Op.cit, P119

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

et une éthique du travail¹. De cela nous comprenons que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs.

2.1.1.1 Salarié

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerner comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et gérant lui-même de son employabilité donc pour ce faire, et à fin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informer des différents postes à pouvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différents dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaître son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaitées et édifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir.

Le salarié ce doit d'être lui-même maître de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnel, tout comme il peut faire appel à une assistance personnalisée auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

2.1.1.2 La DRH

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évaluation des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leurs employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière élément centrale du contrat psychologique dans la relation salarié entreprise.

La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évaluations de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelle.

¹ CHANTAL j.f « peut-on encore faire carrière ? », gestion, sept, 1992, p100-110

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

2.1.1.3 Le responsable hiérarchique

Dans la gestion des carrières des salariés, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liés par la pertinence supposée de son appréciation, en effet il paraît légitime de reconnaître une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre un jour le jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placé pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences, performance, potentiel et motivation du salarié.

Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnelle du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolution compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressources/ besoins.

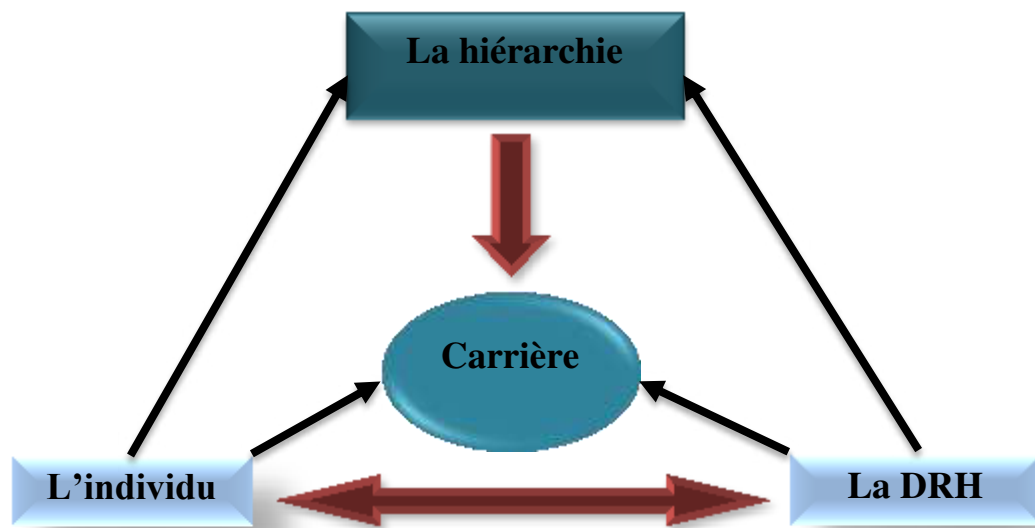
2.1.1.4 Les acteurs périphériques

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviennent d'une manière plus ou moins distante dans la carrière du salarié. Cela arrive dans de rares cas où l'entreprise et le salarié font appel à d'autres organismes spécialisés qu'ils appellent des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel.

La DRH coordonne souvent leurs interventions auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formations, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Figure N°03: Les acteurs de la gestion des carrières



Source : CAMPOY Eric et al, Op. Cit P 125

2.1.2 Les outils de la gestion des carrières

La plus part du temps, les dispositifs sont mis en œuvre dans les entreprises qui souhaitent développer des politiques mobilités au sein large, ils pourront être évolué aisément à deux critère : leurs proportions à éliminer les freins à la mobilité ainsi que leurs capacité à produire des enjeux positifs pour les salariés. Ils peuvent être représentés en deux types :

2.1.2.1 Outils de simulation de l'initiative individuelle

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité, ils s'efforcent surtout de combler leurs manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés de la mobilité.

a. Les bourses d'emploi

Elles informent sur l'ensemble des emplois a pouvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé de connaitre précisément et de façon faible les opportunités de mobilité. Donc c'est des informations sur des supports (papier ou électronique). Si les supports sont multiples (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.) Certaines critiques sont récurrentes biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour d'accès aux outils informatique ...etc.

b. Les cartes des métiers

Ce sont des représentations graphiques, qui permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leurs entreprises. L'objectif consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilités afin

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'il occupe. Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche et la réalité quotidienne que vivent les salariés.

c. Les forums de métiers

Les forums métier s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour se qui se passe un peu plus loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une orientation nouvelle.

d. Les cellules d'orientation

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels et les guider tout au long de leurs carrières. Les informations obtenus peuvent ensuite et réutilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

2.1.2.2 Des outils qui laissent l'initiative à l'organisation

Conçus comme des aides à la décision, ces outils sont complémentaires des précédents dans la mesure où ils constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.

a. Les revus de personnel ou comités de carrières

Ces instance réunissent différents responsabilité hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH selon les cas, et pour les populations dites sensibles, les comités carrière peuvent être positionnés au niveau de la direction générale. La question de leur positionnement au sein de la structure renvoie à elle du choix entre deux exigences parfois contradictoires :

- D'autre part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise et de ses orientations et des possibilités de mobilité existante.
- D'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les effectuations les plus adaptés.

b. Les organigrammes de remplacement

Sont en quelque sorte des organigrammes virtuels qui s'efforcent d'identifier pour certains postes clés dans l'entreprise les personnes les mieux positionnées pour remplacer les titulaires en poste. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

évolutions de l'organigramme à plus au moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants.¹

2.2 Les étapes et les facteurs de la réussite de la gestion de carrière

Les étapes et les facteurs de la gestion des carrières sont multiples et s'appréhender au plusieurs niveaux.

2.2.1 Les étapes de la gestion des carrières

La carrière des individus est un processus continu qui s'effectue sur trois étapes sont présentées comme suites :

2.2.1.1 L'étape d'exploration et d'implantation(le début de la carrière)

Les premières années sont consacrées à une période d'information durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence excellé. L'individu opte pour atteindre ses objectifs.

Cette étape rend nécessaire une certaine période d'adaptation à la réalisation du travail, une orientation par rapport à l'organisation, et guider la nouvelle recrue dans ses travaux quotidiens.

2.2.1.2 L'étape d'avancement et d'établissement d'une carrière (la mi-carrière)

Ici, le succès de la carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions et le transfert durant laquelle les responsabilités de l'individu vont augmenter, ainsi qu'il obtiendra un meilleur revenu.

Cette étape suppose souvent des nouvelles expériences : des avancements, des attributions de tâches particulières et des propositions de la part des autres structures de l'entreprise.

L'individu prend une décision importante en matière de spécialisation, pour se sentir plus engagé et dépendant. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase stagnation, soit à une conservation des acquis il s'accompagne souvent d'un certain nombre de changements et de modifications dans le comportement du principalement à l'apparition de la crise de l'âge mur. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé.

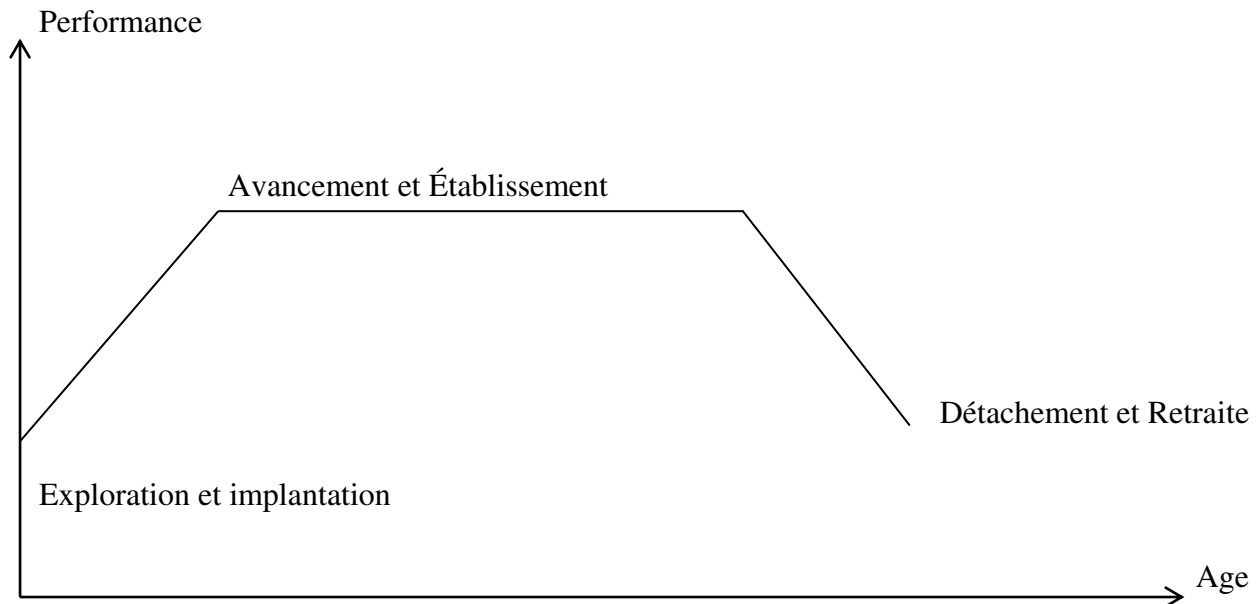
¹ CERDIN Jean-Luc , Op.cit, P169

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

2.2.1.3 L'étape de détachement et la retraite (fin de la carrière)

L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle (démission). Cette période est ponctuée par le retrait. Et ces étapes s'expliquent dans la figure ci-dessous.

Figure N°4 : Les étapes de la carrière



Source : CERDIN J.L Op cit P 109

2.2.2 Les facteurs de réussite de la gestion des carrières

2.2.2.1 Les qualifications

La première chose qu'un employeur regarde lors du recrutement est le diplôme, toutes les entreprises attachent une grande importance au diplôme et aux qualifications du candidat, et un bon diplôme et une école qui a une bonne réputation compte pour la carrière des salariés, et sa vitesse d'évolution, mais l'importance de l'école d'origine s'estompe rapidement et disparaît totalement après quelque année.

2.2.2.2 Le choix d'entreprise

Chaque entreprise possède une propre politique de gestion des carrières qui dépend de principaux facteurs suivants :

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

- Sa taille car c'est un indicateur de nombre d'opportunités de carrière ;
- Son organisation et sa culture, et son autorisation de mobilité et mouvement entre les services et les métiers ;
- Le nombre de filiale à l'étranger.

Le salarié dans son choix d'entreprise doit prendre en considération ces différents points, mais aussi il doit connaître si l'entreprise favorise la promotion interne, comment elle organise la formation et le budget consacré à cette formation, est-ce que cette entreprise encourage les mobilités fonctionnelle et géographique ?

Après un certain temps, si l'employé remarque que sa carrière ne va nulle-part et que l'entreprise l'a déçu, il est préférable que le salarié change l'entreprise et essaye de trouver une entreprise qui partage avec lui l'enthousiasme à propos de son potentiel.

2.2.2.3 Le profil individuel

Le profil individuel c'est les talents et la créativité que possède les individus, par exemple certains individus préfèrent les chiffres et d'autre aime les idées et d'autre son doué dans la négociation et ont le pouvoir de convaincre les autres

2.2.2.4 La performance

La performance est un élément important de la carrière, et l'appréciation de cette performance détermine ou la performance doit être renforcée pour la carrière future qui vise une promotion

2.2.2.5 Le potentiel

Ce sont des estimations de la valeur ajoutée future d'un employé basées sur des informations disponibles pour établir des comparaisons qui servent à ressortir des prévisions sur les capacités de progrès des salariées parce que les décisions de promotion ne sont pas prises en se basant uniquement sur des faits et résultats réalisés.

« Consciemment ou non, toutes entreprises utilisent des estimations du potentiel lorsque elles décident de promotion ou de mouvement..... Tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire à aider chaque employé à réaliser tout son potentiel ».

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

2.2.2.6 Les aspirations et les contraintes

Ce facteur concerne la disponibilité, la motivation et les ambitions et l'espoir du salarié qui doit être réaliste et raisonnable dans ses aspirations, « si le regard que porte l'entreprise sur nos talents est si éloigné de celui de notre, il faudra bien se regarder dans la glace et réviser notre jugement » il est très important de maintenir un dialogue régulier avec l'entreprise et avoir une relation saine basée sur la compréhension mutuelle qui encourage le salarié à discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte.¹

2.3 La suspension et la cessation de la relation du travail

Nous commencerons par la présentation de la suspension de la relation de travail et nous enchaînerons avec la présentation de la cessation.

2.3.1 La suspension de la relation du travail

2.3.1.1 Définition de la suspension de la relation du travail

La suspension de la relation de travail est « la situation dans laquelle les deux conditions essentielles du contrat de travail ou la décision de nomination, à savoir la fourniture d'un travail, par le salarié et le paiement du salaire correspondant par l'employeur, cessent de manière temporaire sans pour autant occasionner la rupture de la relation du travail ».

La suspension implique donc que lors de reprise de l'exécution normale de la relation du travail, le salarié retrouvera l'emploi qui le quittera temporairement ou un emploi similaire, correspondant à ses compétences et au paiement d'un salaire égale ou supérieure à celui correspondant à son emploi précédent.²

2.3.1.2 Les causes de la suspension de la relation de travail

Selon l'article 64 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative au travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997, la suspension de la relation du travail intervient de droit par l'effet :

¹ DUCK Alain, BOULANGER Daniel, « Michelin et la gestion des carrières » édition, EMS, Paris 2011, p88

² ROMELAER Pierre « gestion des ressources humaines », Paris, 1993, P82

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

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

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

a. La mise en disponibilité¹

La mise en disponibilité consiste en un arrêt de travail provisoire d'une durée minimale de six (06) mois, qui peut être renouvelable dans la limite maximale de cinq(05) années cours de la carrière du travailleur.

La mise en disponibilité peut être pour les raison suivantes :

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

La mise en disponibilité est un droit pour le travailleur elle entail la suspension de la rémunération de ce dernier ainsi quêtes droits à l'ancienneté à l'avancement et à la retraite. Mais il conserve les droits acquis dans le regard d'origine à la date de la mise en disponibilité.

¹ ARTICLE 145 à 152 de l'ordonnance 06-03

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

b. Le service national

Le service national intervient par le force de la loi, et la relation du travail est suspendu durant toute la période du service national.

Dans cette position, le travailleur conserve les droits à l'avancement et la retraite. Il ne peut pas prétendre au bénéfice d'aucune rémunération, sous réserve des dispositions législatives et réglementaires régissent le service national.

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

c. Le détachement

Le détachement du fonctionnaire est prononcé du droit pour :

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

La durée minimale de détachement est de six mois (06) et une durée maximale de cinq (05) ans. La durée du détachement est comptée dans l'ancienneté du travailleur et il conserve son salaire.

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

a. La maladie : En cas de maladie dûment constatée mettant le travailleur dans l'impossibilité d'exercer ses fonctions il est de droit mis en congé de maladie.

b. Les accidents de travail : L'accident de travail est un accident survenu dans le cadre de l'exercice d'une profession. Il est également considéré comme accident de travail survenue au cours :

- D'une mission à caractère exceptionnel ou permanent, accomplie hors de l'établissement conformément aux instructions de l'employeur
- D'une formation régulièrement suivie pour le compte de l'organisme¹.

¹<https://droit-finances.commentcamarche.com/contents/1483-accident-du-travail-definition-et-criteres-de-reconnaissance>

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

c. Les sanctions disciplinaires : Une sanction disciplinaire se définit comme toute mesures autres que les observations verbales, prises par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par lui comme fautif, que cette mesure soit la nature a Affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa formation, sa rémunération, ou sa carrière.

Toute manquement ou obligation professionnelle, toute atteinte à la discipline ; toute faute ou irrégularité commise par un travailleur dans l'exercice de ses fonctions discipline sans préjudice, les cas échéant, les poursuites pénales.

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

➤ **La sanction du 1er degré**

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

➤ **La sanction du 2ème degré**

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

➤ **La sanction du 3ème degré**

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

➤ **La sanction du 4ème degré**

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

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

Pendant la durée de la suspension l'intéressé perçoit la moitié de son traitement, ainsi que l'intégralité des indemnités à caractère familiale.

Lorsque le fonctionnaire suspendu fait l'objet d'une sanction autre que celle du 4ème degré ou lorsqu'il n'est pas reconnu coupable des faits qu'ils lui sont reprochés ou lorsque la mission administrative paritaire ne s'est pas prononcée dans les délais précis, il est rétabli dans ces droits et la quotité de la rémunération retenue lui est réservée.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

2.3.2. La cessation de la relation de travail

2.3.2.1 Définition de la cessation de la relation de travail

« La cessation du travail peut résulter soit de la décision unilatérale de l'employeur (licenciement) ou du salaire (démission), soit d'un commun accord entre l'employeur et le salarié : rupture conventionnelle ; rupture amiable ou encore rupture conventionnelle. Le départ en retraite ou la mise à la retraite constituent également des cas de rupture du contrat de travail ».

2.3.2.2 La cessation définitive de la relation de travail¹

La relation de travail cesse par effet d'arrivé à terme du contrat du travail, la démission, le licenciement, l'incapacité totale de travail, tel que définie par législation, la déchéance des droits civiques, la révocation, la cessation d'activité légale de l'organisme employeurs, et le décès.

a. La cessation définitive de la relation de travail du fait par le salarié

A. La démission : La démission est un droit reconnu à tous les travailleurs qui désirent quitter leurs postes de travail pour des raisons spécifiques.« Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit ²».

Il quitte son poste de travail après une période de préavis dans les conditions fixées par les conventions ou accord collectifs.

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

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

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

¹ Article 216 à 220 de l'ordonnance 06 – 03 du 15/01/2016

²CHEBLI. F, droit de travail, P 30

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

b. La cessation de la relation du travail choisi par l'employeur

A. Le licenciement : désigne le fait que l'employeur décide de mettre fin au contrat de travail du salarié et cela peut être dû à des diverses raisons, ce qui nous amène à distinguer trois (03) types de licenciement.

➤ **Le licenciement pour raison économique :** Lorsque les raisons économiques sont justifiées l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs. Et elle consiste en une mesure de licenciement collectifs se réduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective. Il est interdit à tous employeurs qui procèdent à une compression d'effectifs de recourir sur les mêmes lieux de travail à des nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs. Avant de procéder à une compression d'effectifs, l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre des licenciements et notamment : à la réduction des horaires de travail ; à la mise en retraite conformément à la législation en vigueur ; le retour au travail à temps partiel tel que défini dans la loi ; examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités ;

En cas de licenciement individuel ou collectifs au sein de l'organisation, le travailleur recruté pour une durée indéterminée a droit à une indemnité de licenciement.

➤ **Le licenciement à caractère disciplinaire :** Il intervient dans le cas de fautes graves commises par le travailleur. En outre, les fautes graves sanctionnées par la législation pénale, commises au travail sont notamment considérées comme fautes graves susceptibles d'entraîner le licenciement sans délai, et une privation d'indemnité de licenciement. Les actes par lesquels le travailleur est pénalisé sont :

- Refus sans motif valable d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ;
- Divulguer des informations d'ordre professionnelles relatives aux techniques des technologies, processus de fabrication, mode d'organisation ou des documents internes à l'organisme sauf si l'autorité hiérarchique ou la loi l'autorise ;
- Causer intentionnellement des dégâts matériels aux ouvrages, machines, instruments, matière première et autres objets en rapport avec le travail ;
- Consommer de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail.

➤ **Le licenciement pour insuffisance professionnelle :** A l'issue de la période d'essai, si le candidat recruté n'est pas apte, l'employeur licencie ce candidat sans indemnité ni préavis.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

B. La révocation : Lorsque un salarié est absent depuis un mois et quinze jours consécutifs sans justification valable, l'autorité investie du pouvoir de nomination engage la procédure de révocation pour abandon de poste, après mise en demeure, selon des modalités fixées par voie réglementaire.

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

Pour bénéficier de la pension de retraite, le (la) travailleur (se) doit avoir accompli un travail effectif dont la durée être au moins égale à la moitié de la durée sous indiquée et verser les cotisations au titre de la sécurité sociale ; les travailleurs du sexe féminin qui ont élevé des enfants pendant au moins neuf(09) ans, bénéficient d'une réduction d'âge d'un an par enfant, dans la limite enfants, les enfants visés sont les enfants à charge tels qu'ils sont définis dans l'article 67 de la loi n°83-11 du 12 juillet 1983 relative aux assurances sociales. La condition d'âge prévue à l'article 06 n'est pas exigée du travailleur atteint d'une incapacité de travail total et définitive, lorsqu'il ne remplit pas les conditions pour bénéficier d'une pension d'invalidité au titre des assurances sociales ; dans ce cas le nombre d'unités servant au calcul de la pension ne peut être inférieur à 15 ans.

c. Le décès et les catastrophes naturelles :

- **Le décès :** Il s'agit d'un fait naturel, dans ce cas si l'employeur est décédé, la relation de travail cesse spontanément, les droits sont servis à l'ayant droit (capital décès, pension de réversion, indemnités à caractère familiale) L'entreprise constitue un dossier qu'elle adressera à la sécurité sociale et à la caisse nationale de retraite (CNR).
- **Les catastrophes naturelles :** En plus des cas qui introduisent la cessation de la relation du travail de façon juridique et économique on peut ajouter un cas qui est les catastrophes naturelles.

Lorsque une entreprise est « victime » d'une catastrophe naturelle (tremblement de terre, incendie, inondation) la relation de travail prend fin. Mais dans le cas où l'employeur reprend son activité, la priorité est donnée aux anciens travailleurs de cette entreprise

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Section 03 : concepts généraux sur la motivation

Nous commencerons par la définition et historique de la motivation et nous enchaînerons avec les théories et l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés.

3.1 Définition et historique de la motivation

Dans ce point nous allons présenter la définition de la motivation ainsi que son historique.

3.1.1 Définition de la motivation

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

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action en vue d'atteindre un objectif donné. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation. Du point de vue de la psychologie, « la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ».¹

3.1.2 Historique du concept « motivation »

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20ème siècle il n'a pas vraiment été étudié mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré, pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

¹<https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html>

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent à partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20ème siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante « la motivation correspondante à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision » dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation, qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui.

Au début du 20ème siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes d'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salarié, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques.

Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentent utilisés, restaient donc passifs. Leur travail n'était pas reconnu à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler de la motivation, on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Il faut admettre aussi que le fait de parler de la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est en train d'adopter une forme de réductionnisme mais assurément « d'autant d'école psychologique autant de motivation ».

Cette quantité de théories et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle et/ou n'ont pas été validés
- Cette abondance ne facilite pas les choix et les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

3.2 Les théories de la motivation

3.2.1 La théorie de contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est-ce qui motivent les individus ?

il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories du contenu.

3.2.1.1 Les théories de l'Ecole scientifique du travail

Taylor est né en 1856 aux Etats Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail.

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

- **Division horizontale du travail :** C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.
- **Division verticale du travail :** C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « the one best way »
- **Salaire au rendement et contrôle des tâches :** Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite H.FORD prolongé le taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. FORD pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieure aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le « FIVE DOLLARS DAY ».

Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'important gains de productivité pendant la période des trente glorieuse. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

3.2.1.2 Les théories de l'Ecole des relations humaines

MASLOW, dans son ouvrage intitulé a theory of Human Motivation paru en 1943, expose sa théorie de motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. MASLOW distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

- **Les besoins physiologiques :** Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concret comme manger, se vêtir, se mourir, dormir.....
- **Les besoins de sécurité :** Ce type de besoins à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mai également moral.
- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :** Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,).L'individu se définissant ainsi par rapport à ses

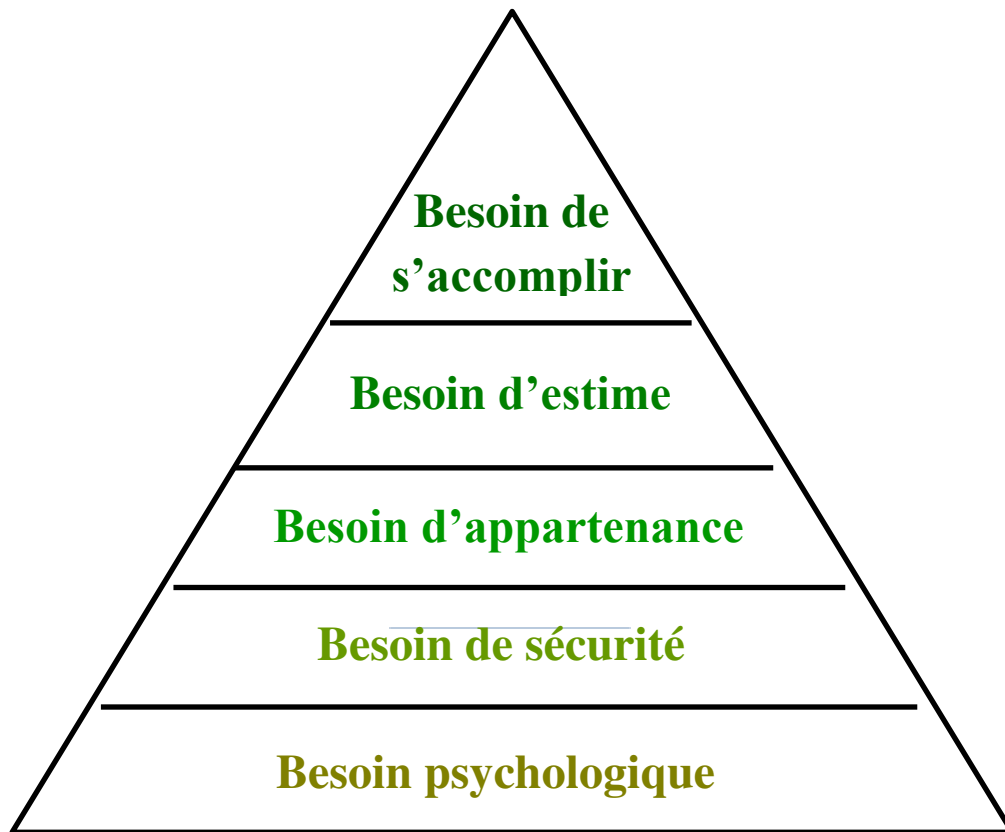
Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

- **Les besoins d'estime, de respect et de confiance :** Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- **Les besoins de développement personnel :** Selon MASLOW, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de MASLOW de manière suivante :

Figure N°05 : La pyramide des besoins



Source : Mucha L, « motivation des salariés et la performance dans les entreprises » mémoire professionnel. Université de Reims, 2010, P20

Grace à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

3.2.1.3 La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ces travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

- Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvre sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail (bruit, chaleur....)
- Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

3.2.1.4 La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas Mc Gregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observation empiriques et s'opposent entre elles. D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leurs aversion à l'égard du travail, la plus part des individus doivent être contrôlés, voir menacés afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendus comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. L'attitude passive. Ils fuient alors les

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, c qui les incite à renforcer les regèle et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, ou il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

Selon Mac Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

3.2.2 La théorie du processus

Contrairement aux théories de contenu, les théories de processus ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pour quoi que la question centrale mais le comment, ainsi

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories de processus.

3.2.2.1 La théorie du système V.I.E (la théorie des attentes)

La théorie du système V.I.E ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

A présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

a. L'instrumentalité (l'utilité)

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance....)
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

b. Le niveau d'expectation (le niveau d'attente)

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

c. La valence (valeur) : C'est la valeur subjective de la récompense. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que : **Motivation = V x I x E**

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres.

3.2.2.2 La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail « outomes » est en ligne avec sa contribution « inputs ».

- La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes....) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion....)
- La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autre biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles.

La justice de l'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

3.2.2.3 La théorie des attentes et la théorie d'équité

Deux travaux majeurs sur la théorie des motivations permettent d'éclairer les enjeux autour des pratiques incitatives de rémunération : la théorie de l'expectation de Vroom V.H et la théorie de l'équité d'Adams J.S la théorie des attentes recense les attentes des salariés. Appelée aussi théorie de l'expectative ou théorie VIE (valence, expectation, instrumentalité), elle nous renseigne que l'individu est motivé parce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un futur meilleur. Les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation.

- **E** : (Expectation) exprime le niveau d'attente de salaire et la perception qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournisse.
- **I** : (l'instrumentalité) : c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance.
- **V** : (valence) il s'agit de cette valeur effective que présente la récompense de la performance.

Cette théorie présente la motivation comme une force résultant de trois variables ; expectation, l'instrumentalité, et la valence.

Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de rémunération qui est liée à un système d'incitation, est motivante. Elle entraînera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunies, s'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs de quels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectante. S'ils trouvent la récompense attrayante, concéderont que « le jeu en vaut la chandelle » : c'est la valence. En fin, s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle alors d'instrumentalité.

La motivation du salarié du travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performances grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Les trois variables agissent de manière multiplicative pour une attente donnée. La motivation pour l'attente est faible dès que l'une de ces variables est faible.

Une performance qui n'est pas reconnue par un supérieur hiérarchique peut démotiver le salarié. On prend l'exemple d'un salarié qui cherche la reconnaissance (vaste grande). Malgré que le salarié a confiance en ses propres capacités c'est-à-dire l'expectation : E est grande, la faiblesse de l'instrumentalité entraînera la baisse de la motivation de se dernier.

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

Cette théorie a été enrichie par les travaux de LAWLER et PORTER en 1968. Selon eux, le niveau de performance s'explique par trois variables qui sont : l'effort réalisé, les capacités de l'individu et la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation¹.

3.3 L'impact de la gestion des carrières dans la motivation des salariés

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin motivus qui veut dire mobile et movere, le verbe latin movere : mouvoir, bouger, mettre en mouvement.

Motiver c'est d'abord bouger et provoquer un mouvement, la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude de processus qui nous met en mouvement.

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Patrice Roussel selon Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance.

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- Décision, souvent implicite, qui concerne à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre »

En d'autres termes, « être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint, Patrice ROUSSEL définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à

¹ROUSSEL Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail ». ED Economica Paris 1996, P120

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit, il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie »¹

3.3.1 L'importance de la motivation pour le salarié

La motivation des salariés est une condition nécessaire pour améliorer la performance économique (augmentation de la productivité) et sociale (diminution du taux d'absentéisme) de l'entreprise.

Toutefois, la motivation des salariés n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Elle ne constitue qu'un levier de la performance parmi d'autres.

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à travers les moyens pour motiver les salariés dans le travail.

Deux types de levier peuvent être utilisés : les leviers monétaires et non monétaires.

- **Les leviers monétaires :** La rémunération est une base de politique de ressources humaines qui vise à motiver le personnel sur le plan individuel et collectif. Elle permet de fidéliser les salariés par des avantages immédiats (salaire élevé, avantage en nature.....)
- **Les leviers non monétaires :** Agissent sur la motivation individuelle (étendue des responsabilités, autonomie dans le travail, évolution de carrière, formation,.....) et collective (groupe de projet, intranet,.....)

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations. En effet la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés.

Le salarié est un auteur de performance et receveur de carrière, pour susciter la motivation chez les salariés, l'entreprise peut jouer sur les conditions de développement de leurs carrière, l'entreprise doit fidéliser leur carrières par rapport à la concurrence qui relie à la stratégie de l'entreprise ce qui permet de montrer que cet dernière a intérêt à offrir le

¹ Patrice Roussel « rémunération, motivation, satisfaction au travail », Ed economica 1998, P74

Chapitre II : La gestion de la carrière : état de la littérature

meilleur pour le développement afin de garder une main d'œuvre de qualité, de l'inciter à la motivation

La motivation des salariés représente un véritable levier de performance, elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau élevé de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus la motivation permet aux salariés de devenir un acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ses salariés.

Un salarié motivé va travailler au-delà de ces capacités et relever les défis qui lui sont proposés, ce qui est très favorable pour l'entreprise

La gestion des carrières est une variable importante pour l'acquisition et le développement des compétences.

L'accès à la motivation aura plus de chance avec une bonne gestion de carrière qui arrive à satisfaire les attentes des salariés, car le salarié mobilise sa bonne volonté et sa créativité dans son travail il doit se sentir motivé.

Un salarié heureux travail mieux et plus.¹

Conclusion

Le facteur humain occupe une place importante dans l'organisation, essayant de suivre son évolution de carrière en prenant en compte simultanément les besoins de l'entreprise et les aspirations souhaitées à travers un ensemble d'action qui vont de l'évolution qui permet la détection des compétences, les aptitudes et les aspirations et les besoins de formation, afin de permettre aux salariés de s'adapter à leurs postes de travail.

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

¹<https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la-motivation-sj.pdf>

**CHAPITRE III : Impact de la gestion
des carrières sur la motivation des
salariés: cas de la CNL**

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

Introduction

Pour appréhender empiriquement tous les aspects théoriques développés dans les chapitres précédents, nous avons mené une étude de cas au niveau de la Caisse National du Logement.

Ce dernier chapitre sera intégralement consacré au travail d'enquête et de recherche d'information pour montrer l'impact de la gestion de la carrière sur la motivation.

Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée

Nous commencerons par la présentation de la méthodologie de l'enquête et nous enchaînerons avec une présentation générale de CNL.

1.1 La méthodologie de recherche

L'objectif principal recherché dans ce présent travail, consiste à savoir si la gestion de la carrière est un facteur de motivation au sein de la CNL.

1.1.1 Le choix de l'échantillonnage

La population enquêtée compte un seul employé uniquement. Cette personne a été destinataire du questionnaire d'enquête auquel il devait répondre soit par des réponses fermes, soit en donnant des explications détaillées.

L'entretiens nous a permis de recueillir l'opinion du chef de service finance comptabilité à propos de la gestion de la carrière.

1.1.2 Les techniques d'investigation

Pour la réalisation de notre travail et la vérification de l'hypothèse de recherche, nous avons opté pour le recueil des données au sein de la CNL, nous avons choisi d'un côté, l'observation directe, un outil qui nous a été utile pour voir si la gestion de la carrière est l'un des facteurs de motivation au sein de l'entreprise. Il s'agit de l'observation participante. En effet, notre visite dans les services nous a permis de faire un certain nombre de constats.

Nous avons eu recours par ailleurs, à l'entretien individuel. En effet, ce matériau vise essentiellement à recueillir des informations sur la gestion de la carrière.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

Le guide d'entretien¹ constitue notre principal outil, il est composé d'une liste de 22 qui sont déterminées en fonction des objectifs et des caractéristiques de l'enquête. Ces questions sont liées aux deux axes suivants : la gestion de la carrière et la motivation.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet est de résumer et de synthétiser les données brutes de l'entretien en faisant une étude de cas d'un des employé de la CNL.

Cette recherche n'est pas sans limites, nous nous sommes heurtées dans la réalisation de cette étude empirique à des contraintes. En effet, les infrastructures de la CNL ne sont pas irréprochables et le service formation manque parfois de places et d'outils de travail pour les stagiaires. Un autre souci plus conséquent, concerne l'indisponibilité des responsables et le manque d'information pertinente. Pour les responsables, certaines informations n'ont pas pu être communiquées sous prétexte qu'elles relevaient du confidentiel. Mais ces contraintes n'ont pas eu de graves conséquences si ce n'est un léger retard.

1.2 La présentation de l'entreprise CNL²

La Caisse National du Logement est un établissement public industriel et commercial (EPIC), né en 1991. Elle est créée par le décret exécutif n 91-144 du 12 mai 1991 avec un personnel de mille trois cent (1300).

La CNL a pour mission de gérer les contributions et aides de l'état en faveur de l'habitat ; elle assure aussi les financement publics destinés aux programmes de logement public locatif (dit social) , de logement AADL , de logement promotionnel aidés(LPA) , du logement ruraux , des opérations d'éradication de l'habitat précaire et de réhabilitation du cadre bâti , des programmes spéciaux liés aux catastrophes naturelles .

Alors, CNL entreprend sa restructuration avec le but d'assurer une meilleur gestion et d'améliorer sa performance.

¹Voir en annexe N°02 le guide d'entretien.

² Voir en annexe N°02 l'organigramme de la CNL

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

1.2.1 Les objectifs de la CNL

La CNL a pour objectifs :

- **La CNL traite :** individuellement ou collectivement des problèmes de la consommation, de la location, de l'accèsion à la propriété, quel que soit le type de l'habitat, et de l'environnement.
- **La CNL agit :** pour le développement et l'amélioration des droits des consommateurs notamment pour tous ce qui touchent à la sécurité des biens et des personnes, ainsi qu'à la sécurité et la qualité des produits et des services.
- **La CNL milite :** pour le maintien et la création de véritable services publics de qualité dans les domaines aussi vitaux que l'eau, le gaz, l'électricité, les transports, la poste, et la télécommunication, le crédit, la santé,...etc.
- **La CNL participe :** à tous les organismes officiels mis en place par les pouvoirs publics ayant en charge les problèmes de l'habitat et de la consommation et organisant le dialogue entre les administrations et les représentants des usagers.
- **La CNL combats:**
 - Les saisies et les expulsions ;
 - Les hausses de loyers et de charges,
 - L'habitat insalubre
 - La privatisation des services
- **La CNL milite** pour le droit au logement pour tous ce qui signifie :
 - Pour que tous les habitants doivent pouvoir trouver un logement correspondant à leurs besoins ;
 - Que tous les logements doivent répondrent à des normes de qualité digne de notre époque ;
 - Que tout le monde doit avoir le choix entre location et accession à la propriété ;
 - Que la charge logement (loyer mensualité de remboursement) doit être compatible avec les revenus des ménages.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

- **La CNL estime** que certaines conditions sont nécessaires à l'exercice réel du droit au logement pour tous :
 - La reconnaissance du logement comme question nationale prioritaire ;
 - La nécessité d'un engagement financier important de l'état pour rattraper les retards ;
 - Le développement du secteur social du logement ;
 - L'obligation sur toutes les collectivités locales d'accueillir du logement sociale sur leur territoire.

1.3 Les missions de l'entreprise CNL

La caisse nationale du logement est l'instrument privilégié de la mise en œuvre de la politique de financement de l'habitat défini par les pouvoirs publics, et ce de par les missions qui lui sont confiées à savoir :

- De gérer les contributions et aides de l'état en faveur de l'habitat, notamment en matière de loyer, de résorption de l'habitat précaire, de restructuration urbaine, réhabilitation et de maintenance du cadre bâti et de promotion du logement à caractère sociale ;
- De promouvoir toute forme de financement de l'habitat et notamment du logement à caractère sociale par la recherche et la mobilisation de source de financement autres que budgétaires ;

A ce titre, elle est chargée notamment de :

- Participer à la définition de la politique de financement de l'habitat et notamment du logement à caractère social ;
- Recevoir et gérer les ressources instituées à son profit par la législation et la réglementation en vigueur ;
- Créer toutes filiales, prendre et gérer toutes participations notamment dans les institutions financière groupement et entreprise en relation avec son champ d'activité,
- Proposer toutes études tendant à améliorer l'action des pouvoirs publics en direction de l'habitat et notamment du logement à caractère social ;
- Réaliser toutes études, expertises ; enquêtes, et recherches liées à l'habitat, apporter son expertise techniques et financière aux institutions publiques et organismes

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

concernés, et favoriser les actions d'informations, d'échange d'expériences et de rencontres pour la promotion et le développement de l'habitat.

La CNL assure ainsi les financements publics destinés aux différents programmes tel que :

1.3.1 Les programmes d'aide au particulier

a. Aide à l'Accession à la propriété(AAP)

Est une aide financière directe non remboursable, octroyer par l'état et servie par la CNL sur les conditions suivantes :

- Ne pas avoir bénéficié d'une aide de l'état destinée au logement ;
- Ne pas être propriétaire d'un logement, à l'exception de type F1, ou d'un terrain à bâtir, sauf si celui-ci est destiné à recevoir une construction dans le cadre de l'habitat rural ;
- Ne pas être locataire d'un logement public locatif, sauf à le restituer au bailleur ;
- Avoir un revenu inférieur ou égal à six(06) fois le SNMG.

b. Habitat Rural (HR)

- Justifier d'un revenu (du ménage) ne dépassant pas six (06) le salaire national minimum garanti (SNMG) ;
- Ne pas avoir déjà bénéficié de la cession d'un logement du patrimoine immobilier public ou d'une aide de l'Etat destinée au logement, sauf un logement de type F1 ;
- Ne pas avoir déjà bénéficié de l'attribution d'un logement du patrimoine public locatif, sauf engagement préalable de restitution de ce logement
- Disposer d'une assiette foncière en milieu rural.

c. Logement Promotionnel Aidé (LPA)

Le logement promotionnel aidé (LPA) doit être réalisé par un promoteur immobilier dans le cadre de la procédure d'appel à manifestation d'intérêt (AMI) tel que fixé par la réglementation en vigueur.

Dans ce cadre, il bénéficie :

- D'un soutien en amont sous forme d'abattements sur le cout de foncier fixé de 80% à 95%, ou selon les wilayas ;

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

- D'un soutien en aval exprimé par une aide frontal de 400.000 DA 700.000 DA selon le niveau de revenu et d'une bonification d'un taux d'intérêt de 1% , pour ceux qui sollicitent un crédit bancaire.

1.3.2 Les programmes financés

a. Logement Public Locatif (LPL)

Le logement public locatif est régi par :

- Le décret exécutif n 2008-142 du 5 Joumada El Oula 1429 correspondant au 11 mai 2008 qui fixe les règles d'attribution du logement public locatif.
- La CNL dans le cadre de ses missions est chargée, pour le compte de l'Etat, le financement de l'ensemble des programmes de logement publics locatifs, ainsi que les travaux de voirie y afférant.
- L'offre de cette nature de logent s'adresse aux citoyens aux revenus les plus faibles (n'excédant pas 24.000).

b. Location-Vente (LV)

Location-Vente : depuis l'an 2001, les pouvoirs publics ont mis en place un mode d'accession à la propriété du logement dénommé Location-Vente. à cet effet, 3 programmes de grandes envergures ont été arrêtés et confiés, pour la réalisation, à « l'Agence pour l'Amélioration et le Développement du Logement (AADL).

1.3.3 Programme Spéciaux

- Programme spécial séisme du 21 mai 2003
- Programme spécial intempéries ;

Les pouvoirs publics ont mis en place, consécutivement au séisme du 21 mai 2003 qui a touché les wilayas du centre, un dispositif d'aides comprenant :

- Des aides pour le confortement et la réhabilitation des habitations endommagées ;
- Des aides pour l'acquisition d'un logement ou la reconstruction au titre des habitations effondrées ou déclarées irrécupérables.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

Section 02 : La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise CNL

Notre enquête a révélé quelques données qui seront présentées dans cette section.

2.1 La gestion des compétences

La compétence est une qualification professionnelle, elle se décline en savoir (connaissances) en savoir-faire (pratiques), en savoir-être (comportement relationnel) ainsi qu'en des aptitudes physiques.

Elle est acquise, mise en œuvre sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues. Elle se distingue en cela du potentiel qui serait une compétence en devenir.

La gestion des compétences au sein de la CNL fait partie des attributions de gestion de carrière.

La compétence est une capacité à agir dans des situations diverses en combinant et en mobilisant les ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) en fonction des objectifs à atteindre.

2.2 La gestion prévisionnelle des emplois et de compétences (GPEC)

La GPEC est un outil de gestion des ressources humaines visant à analyser les contraintes imposées par l'environnement et les choix stratégiques opérés pour relever au mieux des défis.

Elle s'agit d'une démarche importante pour l'entreprise dont elle répond à une question majeure : « comment s'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour déployer la stratégie ».

La mise en place d'une GPEC sert à :

- Adapter des emplois aux évolutions de l'environnement et à la stratégie de l'entreprise ;
- favoriser la mobilité en interne ;
- Redynamiser et motiver les salariés par la valorisation des compétences et l'accompagnement aux projets fixés ;
- Optimiser le recrutement ;
- Assurer une meilleure entreprise et valoriser les conditions de travail ;

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

- Faciliter la transmission des savoirs et des savoir-faire pour garder les de l'entreprise compétences clés de l'entreprise.

La mise en place de la GPEC prend du temps, mais elle constitue un important outil de la gestion des ressources humaines, par ailleurs, elle sécurise la pérennité de l'entreprise, et en motivant les salariés à des nouveaux leviers.

La CNL n'opère pas une GPEC proprement dit, elle recourt à la promotion de ses employés au lieu de recruter en externe, et cela pour faire face à la situation évolutive à l'exemple de création d'un nouveau produit, ou à la prévision des besoins en compétences ou bien en formation.

2.3 Les pratique de la gestion des ressources humaine

La gestion des ressources humaines contient un ensemble de pratiques tel que le recrutement, la formation, la promotion, la fin de la carrière...etc

2.3.1 Le recrutement

Le recrutement est une phase importante dans une entreprise, puisqu'il vise à chercher, renouvelé, et consolider les compétences de l'entreprise qui sont la base de son évolution.

Le recrutement est le processus qui gère les postes, on distingue deux sortes de recrutement :

- **Recrutement externe** : c'est lié aux demandeurs d'emploi (nouveaux recrutes).
- **Recrutement interne** : il concerne le personnel de la CNL c'est-à-dire faire la sélection des candidats parmi les salariés de l'entreprise.

Les procédures de recrutement au sein de la CNL :

- Identification des besoins ;
- Compagne de recrutement et de sélection ;
- Intégration du poste.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

Aussi les procédures se déroulent comme suite :

2.3.1.1 Le poste vacant

Le recrutement suit les étapes suivantes :

- Analyse de poste ;
- Choix d'un candidat ;
- Etablir une fiche de synthèse de candidat ;
- Transmettre une fiche de synthèse à la direction des ressources humaines (DRH) pour l'évaluation ;
- Affectation de candidat ;
- Signature de PV d'installation avec le contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- Etablir une fiche de renseignement pour le nouvel employé.

2.3.1.2 Recrutement des candidats internes ou externes

Le recrutement suit les étapes suivantes :

- Identification des besoins ;
- Annonces (bureau de main d'œuvre) ;
- La DRH va prendre en considération les demandes suivant le profit ;
- Préparer les listes des candidats ;
- Convoquer les candidats pour passer un concours ;
- Les candidats qui ont eu le concours auront à signer un PV d'installation et un contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- Prendre en charge les nouveaux recrutés pour la formation ;
- Affectation aux nouveaux postes ;

2.3.2 La formation

La formation en entreprise est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise. Elle permet aux collaborateurs de participer activement à la gestion des carrières. C'est aussi un moyen de faire adéquat les compétences de personnel avec les besoins de l'entreprise.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

Au sein de CNL trois catégories de formation : Interne, externe, à l'étranger.

- **Formation interne** : elle se fait au niveau de la direction générale à Alger ou ramener un formateur à l'entreprise
- **Formation externe** : elle se fait au niveau des instituts.
- **Formation à l'étranger** : elle se fait à l'extérieur.

Pour toutes procédures de formation, il est nécessaire d'élaborer un plan de formation déclaré par la direction générale.

Le plan de formation mentionne le besoin, le lieu, la période de formation, ainsi que l'estimation du budget.

Types de formation:

- **La formation professionnelle spécialisée :**

Est entendue toute action à l'acquisition par le travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toutes nature nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

- **Le perfectionnement professionnel :**

Est entendue toutes action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution techniques et technologiques, et ceci par un relèvement continue des connaissances du travailleurs et de ces capacités.

- **Recyclage :**

Est entendue toute action de formation visant à permettre aux travailleurs d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son poste initial, mais de même niveau de qualification.

2.3.3 La rémunération

La rémunération est la contrepartie monétaire du service rendu par les employés d'une entreprise.

La CNL applique sa procédure de rémunération en se basant sur deux critères : le niveau d'étude et l'ancienneté en déterminant plusieurs éléments :

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

2.3.3.1 Salaire de base

C'est l'élément de base de la rémunération, son calcul se fait suivant la grille des salaires de façon à ce que chaque poste est classé selon une catégorie, chaque catégorie a un certain nombre de points indiciaires.

La classification des emplois se fait de la manière suivante :

- Classe : de 1 à 5 ;
- Section : de 1 à 10 ;
- Echelon : de 0 à 20 ;
- Indice : selon le nombre de points indiciaires.

Exemple : un poste classé à la catégorie N° 03 ; classe N° 01, échelon 0, équivalant à 500 points indiciaires.

2.3.3.2 Indemnités d'expérience professionnelle (IEP)

IEP = salaire de base x taux de l'IEP

2.3.3.3 Primes de rendement (PR)

PR = salaire de base x 25% ; tel que :

Le taux est fixé selon notation (0 à 10) comme suite :

-8, 9, 10 = 25%

-6, 7 = 20%

-4, 5 = 15%

-1, 2, 3 = 10%

-0 points 0%

2.3.3.4 Indemnités relatives aux postes

On distingue plusieurs :

- Indemnité nuisance : pour les employés au niveau du guichet ;
- Indemnités de travail : pour les gardiens ;
- Indemnités forfaitaires : pour les chauffeurs ;
- Indemnités de responsabilité : pour les chefs de département.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

2.3.3.5 la sécurité sociale (SS)

Calculé comme suite :

$$SS = (\text{salaire de base} + \text{IEP} + \text{PR} + \text{indemnités relatives au poste}) \times 9\%.$$

2.3.3.6 Indemnité

On distingue deux :

- Indemnités panier = 3960 DA
- Indemnités transport : elle diffère selon la distance entre le lieu de travail et le lieu de résidence
 - De 0 à 10 KM = 1000,00 DA
 - De 10 à 20 KM = 1500,00 DA
 - De 30 KM et plus = 2000 ,00 DA

2.3.3.7 l'impôt sur le revenu global (IRG)

C'est un impôt calculer sur la base de salaire brut tel que :

Salaire brut = salaire de base + IEP + indemnités relatives au poste + indemnités panier + indemnités transport.

Ainsi L'IRG = salaire brut – SS.

2.3.3.8 Salaire net

Salaire net = salaire brut – L'IRG

Donc : Salaire net = salaire de base + IEP + PR + indemnités relative au poste + indemnités panier + indemnités transport – SS – L'IRG.

2.3.4 Evaluation

L'évaluation est le processus d'appréciation de la valeur des salariés pour une entreprise.

C'est l'outil de suivi des évolutions des salariés, dont elle joue un rôle dans la motivation et la satisfaction qui sont des facteurs important dans l'atteinte des objectifs.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

L'évaluation c'est une procédure qui a pour objet de déterminer les conditions qui assure une gestion objective des carrières des travailleurs de la CNL à travers de la mise en œuvre d'un système d'évaluation annuelle individuelle.

Le système d'évaluation annuelle individuelle constitue un référentiel périodique pour l'appréciation des personnels dans le cadre de suivi et de la gestion de leurs carrières professionnelle. Ce système doit permettre d'évaluer annuellement le degré de satisfaction des agents aux exigences de leurs fonctions.

L'opération d'évaluation annuelle s'effectue une fois par an, elle a pour objectif :

- De sanctionner positivement les efforts de chacun ;
- De relever les insuffisances professionnelles éventuelles ;
- De cerner les besoins en formation ;
- D'assurer la gestion et le suivi des carrières des personnels ;

L'évaluation annuelle est formalisée sur la base des canevas (fiches d'évaluation), elle est conduite par les évaluateurs suivants :

- Le Directeur Générale ;
- Les directeurs centraux ;
- Les directeurs régionaux ;
- Les chefs de département ;
- Les directeurs d'agence.

Le processus d'évaluation se déroule comme suite :

Le premier évaluateur note et porte ses appréciations sur la fiche de l'agent évalué. Les notes et appréciations portées par le 1^{er} évaluateur sont obligatoirement communiquées à l'agent évalué ; ce dernier prend connaissance des appréciations du 1^{er} évaluateur, et a la possibilité d'émettre des commentaires sur la fiche d'évaluation dans l'espace réservé à cet effet. Dans tous les cas, l'agent évalué date et signe sa fiche d'évaluation.

Le second évaluateur prend connaissance des appréciations du premier évaluateur et des commentaires éventuels de l'agent évalué. Il émet à son tour ses appréciations qui peuvent appuyer, soit moduler les propositions du premier évaluateur.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

L'appréciation du second évaluateur est confirmée à travers la proposition finale par un avancement d'échelon, ou les cas échéant par une promotion.

2.3.5 La motivation

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent sur la motivation de ses salariés.

Ainsi donc, la CNL a opté pour la motivation de ses salariés comme suite :

- Motiver le salarié en l'encourageant de travailler en équipe ;
- Motiver le salarié en lui assurant les bons conditions de travaux ;
- Motiver le salarié en développant ses compétences par des formations ;
- Motiver le salarié en lui donnant d'importance en respectant ses avis ;
- Motiver le salarié en le mettant au courant de tout objectifs de l'entreprise
- Motiver le salarié en lui offrant des promotions afin d'évoluer sa carrière ;
- Motiver le salarié en lui rémunérant.

Section 03 : la gestion des carrières au sein de la CNL

Après avoir présenté un aperçu global de l'entreprise CNL, ainsi que la méthodologie de recherche suivie toute au long de notre travail empirique, nous allons présenter maintenant les résultats obtenus qui nous permettront par la suite de confirmer ou de rejeter l'hypothèse formulée.

3.1 Les procédures suivis durant la carrière du personnel à la CNL (naissance de la relation de travail)

L'objectif de ce point est d'établir un constat général sur les procédures suivis durant la carrière du personnel au sein de la CNL.

3.1.1 Le recrutement du personnel

Les procédures de recrutement au sein de CNL se fait par la détermination d'un besoin en matière de recrutement, l'exprime par écrit à la direction des ressources humaine. Ou dans le cas d'un organigramme de remplacement numérique tel que : le départ définitif, retraite, décès, licenciement. A cet effet, la CNL suit les phases de recrutement suivantes :

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

3.1.1.1 Identification des besoins de recrutement

Cette étape commence par une étude réalisée par chaque responsable de service qui effectue une analyse afin de détecter ses besoins en recrutement qu'il exprime par l'établissement d'un tableau récapitulatif de ces besoins qu'il transmet au responsable du service GRH, et ce dernier envoie sa demande à la direction centrale des ressources humaines à Alger et ce pour accorder du recrutement exprimé.

3.1.1.2 L'offre d'emploi

Une fois cet accord de recrutement est notifié par la réception de l'offre de recrutement établie par la direction centrale dans laquelle les conditions d'accès au poste sont bien déterminées ; La CNL introduit une offre d'emploi apurée des services de l'ANEM.

3.1.1.3 Réception et entretien des candidats

Les services de l'ANEM orientent les candidats remplissant les conditions d'accès au poste. Ces derniers seront reçus une première fois pour un entretien au niveau de service ressources humaines du CNL qui établit une fiche de renseignement pour faciliter le travail à la commission d'évaluation qui sera constituée à cet effet, et devant laquelle les candidats seront convoqués à une date arrêtée.

Un PV sanctionnera les travaux de la dite commission après le test d'évaluation des candidats qui termine leur classement selon leurs compétences. Ce PV sera transmis au service ressources humaines qui sélectionnera les candidats retenus selon son besoin déjà exprimé.

3.1.2 La formation de personnel

Afin de développer et améliorer les compétences et habiletés de ses ressources humaines, et répondre d'une manière anticipée aux exigences de son travail. La CNL procède à la mise en place d'un système de formation répondant à ses besoins.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

3.1.2.1 Les types de formations professionnelles : On distingue :

a. La formation professionnelle spécialisée

C'est une formation qui vise l'acquisition d'une qualification permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé. Elle se déroule en mode continu et sanctionnée par un diplôme ou une attestation.

b. Le perfectionnement

Il permet l'adaptation permanente de l'agent à son poste de travail en tenant compte de nouvelles exigences dictées par l'évolution technique, technologique, ou de gestion.

c. La reconversion

La reconversion est une formation qui a pour objectif de permettre à l'agent de s'adapter à un poste de travail dont les tâches différentes de celle de son poste d'origine à niveau de qualification égale.

3.1.2.2 suivis et évaluation de la formation

L'élaboration et le suivi de plan de formation sont très importants dans le processus de contrôle de la conformité de déroulement des actions de formations par rapport aux objectifs attendus.

a. Le suivi

Le suivi de formation est une exigence pour toute action qu'elle soit centralisée ou décentralisée. L'obligation de suivre l'assiduité des agents en formation, avoir des rapports détaillés sur le déroulement des sessions de formations, assister aux séances d'évaluations à l'issue de chaque formation et évaluer le degré d'atteinte des objectifs et de satisfaction des formés.

b. Evaluer

Evaluer pendant et après la formation, qui permet de vérifier la conformité du contenu de la formation et de mesurer l'apport de l'action de formation dans l'amélioration de la qualité du travail.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

3.1.3 L'évaluation et la promotion du personnel

Afin de combler les postes d'encadrement vacants, l'entreprise CNL a instaurée une politique de promotion valorisé ses compétences internes. Cette dernière consiste à l'évaluation des compétences (choix des cadres qualifiés et compétant), dans le but d'occuper des postes de responsabilités.

Cette politique est appliquée selon les étapes suivantes :

- La structure concernée doit déterminer le poste vacant de responsabilité dans une fiche d'appel à candidature ;
- Une fois le poste fixé, la fiche d'appel est transmise à toute les structures pour y être affichées et permettre aux éventuels candidats de postuler au poste ;
- Ces derniers doivent adresser leurs candidatures sous couverts du responsable hiérarchique accompagné des formulaires de postulation.

Après l'accomplissement de cette procédure préliminaire les dossiers des candidats seront transmis à la direction des ressources humaines de l'administration centrale ; qui se chargera de la sélection des candidats suivant leur fiche de synthèse et l'appréciation de leur responsable.

Les postulants retenus convoqués devant la commission d'évaluation instituée à cet effet pour un éventuel entretien.

Une fois l'évaluation est terminée, une décision d'une année sera établie pour le postulant choisi à l'issu de la période d'essai d'une année, le postulant sera confirmé dans le poste à pouvoir avec bénéfice d'une promotion.

3.2 Etude de cas d'un chef de service finance et comptabilité

Afin d'appuyer et bien éclaircir la carrière d'un salarié au sein de la CNL on a opté pour l'étude de cas d'un chef de service finance et comptabilité.

3.2.1 Les préalables (procédures) suivis durant la carrière de personnel à la CNL

3.2.1.1 Le recrutement

Après avoir déterminer le besoin de recrutement d'un chef de service finance et comptabilité, la CNL procède au recrutement interne afin de répondre à ce besoin.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

Dans ce cadre, en date du 01/02/1999, suite à un surcroît du travail à la CNL de Tizi Ouzou ainsi qu'à l'évolution des missions qui lui sont attribuées, cette dernière a procédé au recrutement sur titre de Mr S.S en qualité d'un chef de service finance et comptabilité conformément aux dispositions réglementaires de la convention collective de la CNL.

3.2.1.2 La nomination et promotion

En date du 03/09/2006, Mr S.S a été nommé en qualité de chef de service finance et comptabilité.

3.2.1.3 Accueil et intégration

L'intégration recouvre la période d'essai et de familiarisation avec l'ensemble des tâches assurées par Mr S.S.

Mr S.S passe une période d'essai d'une durée de 03 mois qui est répartie de 01/02/1999 au 30/04/1999.

Afin d'assurer le déroulement de cette phase dans des conditions bien organisées, la CNL désigne un parrain pour prendre en charge Mr S.S durant tout la période d'essai.

3.2.1.4 Le suivi

Au cours de la période d'essai le parrain est assisté par une fiche d'évaluation tout au long de la période d'observation.

Cette fiche permet le transfert des informations et des données recueillies par le parrain au cours de l'intégration de Mr S.S.

A l'issue de cette période, le responsable émet son appréciation sur la fiche d'évaluation avec une mention.

3.2.1.5 La titularisation

Au terme de la phase de l'intégration, le bureau de la gestion du personnel délivre un contrat à durée indéterminée de recrutement définitif pour la titularisation dans le service de la comptabilité vue aux résultats satisfaisants dans sa période d'essai.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

3.2.1.6 l'appréciation et l'évaluation

Chaque année Mr S.S sera apprécier et évaluer par ses supérieurs hiérarchiques, cette appréciation et évaluation lui permettra à ce dernier d'avoir plusieurs avancement dans ses échelons.

3.2.1.7 La formation

Le 02/03/2008, sup proposition de la CNL, Mr S.S a bénéficié d'une formation à Alger dans ce qui concerne le nouveau système comptable à ISGP (Institut Supérieur de Gestion et de Planification).

3.2.1.8 Cessation de la relation de travail

Après que Mr S.S a atteint l'âge de soixante ans le bureau de la gestion de personnel lui a adressé une lettre en lui demandant de lui faire parvenir un dossier de mise en retraite qui contient des pièces demandées par la caisse nationale de la retraite.

Ensuite, le bureau de la gestion de personnel de CNL a préparer le dossier de Mr S.S avec une attestation de travail depuis la date de l'installation au sein du CNL, et une attestation de relevé de salaire de ses précédentes années pour le calcul de la pension de retraite.

Le dossier a été transmis à la CNR (Caisse Nationale des Retraites) qui a établi une pré notification de retraite avec le montant net de sa retraite.

En date de 28/05/2018 une décision de cessation de la relation de travail pour départ à la retraite a été établie et notifiée à Mr S.S qui l'admet à la retraite à compter du 01/06/2018.

L'entretien discuté avec le salarié :

1) Pourquoi avez-vous postulé dans le secteur public ?

J'ai postulé dans le secteur public, dans un premier temps pour acquérir une stabilité sociale et professionnelle et acquérir une expérience sur une base solide.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

2) Avez-vous connaissance du règlement de l'entreprise ?

Oui, dès mon installation à mon poste, on m'a remis une copie du règlement intérieur de l'entreprise.

3) Quels sont vos objectifs personnels et comment comptez-vous les atteindre ?

Les objectifs personnels de chacun sont liés à une situation professionnelle stable et épanouie, donc si on mène à bien sa carrière professionnelle on pourra atteindre ses différents objectifs.

4) Quels sont vos objectifs de carrière ?

Simplement évoluer et occuper un poste où l'on se sent bien et que l'on va aimer.

5) comment cette entreprise vous a aidé à faire progresser votre carrière ?

Honnêtement, ce n'est pas l'entreprise qui pourra vous aider à progresser, c'est vous même, votre engagement et votre sérieux dans le travail. Si l'entreprise est bâtie sur des bases réglementaires et gérée conformément à la réglementation en vigueur, vous y trouverez avant tout, un environnement de travail favorable et régi par des règles de fonctionnement (textes, convention collective, règlement intérieur, représentation syndicale etc), si vous avez ainsi la possibilité de vous exprimer pleinement dans votre travail, et ainsi vous verrez que l'avancement et l'évolution sont une chose automatique, voir un droit.

6) Etes-vous informé des projets de l'entreprise ?

Cela dépend, il y a des réflexions qui sont menées à différentes échelles de l'entreprise, on peut nous demander d'exprimer notre avis, là nous sommes informés. Mais il y a des mesures ou des projets qui dépendent des hauts responsables de l'entreprise, dans ce cas on n'est pas forcément au courant de ces projets.

7) Vos compétences et connaissances sont-elles adéquates avec le poste que vous occupez ?

Oui, mon poste correspond à mon profil, mais il faut souligner qu'en entreprise il faut impérativement être « touche à tout » et acquérir des connaissances en d'autres domaines (juridique, finances et comptabilité etc.), c'est primordial.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

8) Etes-vous à l'aise dans votre poste ? Est-il le poste qui vous convient ?

Dans un poste de travail, il faut avant tout avoir à l'esprit la notion de « droits et obligations ». Les obligations et la charge de travail peuvent parfois être désagréables et peuvent nous faire sentir mal à l'aise, à l'inverse, nos droits en tant que travailleur, peuvent être pressentis comme une récompense. Si cet équilibre est altérée cela veut dire qu'on est dans une situation de conflit, là il faut chercher une solution et les conflits dans le milieu de travail c'est très fréquent malheureusement.

9) est-ce que vous avez déjà eu des changements dans votre poste ?

Oui, de chargé d'études, je m'occupais du contentieux et des affaires juridiques à celui de chargé des ressources humaines et des moyens. Je dirais même aussi que si vous stagnez des années dans un même poste ce n'est pas normal.

10) Les conditions de travail sont-elles satisfaisantes ?

Oui, on peut dire qu'elles le sont, je reviens aussi sur le fait que l'employeur est tenu par la réglementation d'offrir à tous ses travailleurs de bonnes conditions de travail.

11) Avez-vous été motivés au sein de l'entreprise ? Par quoi ?

La motivation des travailleurs en management d'entreprise est un aspect qu'il faut préserver en permanence, et elle est maintenue de différentes façons. C'est aussi le rôle du premier responsable. Malheureusement dans notre société de manière générale, la seule motivation qui reste pour un travailleur et c'est le cas de la plupart des entreprises, c'est le salaire ainsi que la conscience professionnelle, autrement beaucoup reste à faire sur ce point.

12) Avez-vous bénéficié de formations ?

Oui, chaque entreprise est tenue de réserver 1% de sa masse salariale aux actions de formations, dans le cas contraire elle est soumise à une taxe. A cet effet, chaque année des actions de formations sont lancées et j'ai pu bénéficier de certaines d'entre elles, notamment le droit du travail, le droit syndical, les normes comptables IAS/IFRS, management des marchés publics, gestion du contentieux social, gestion des approvisionnements, gestion des archives, gestion des conflits.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

13) Ces formations ont eu au sein même de l'entreprise ou êtes-vous déplacé ailleurs ?

La plupart des formations ont eu lieu dans des instituts situés à Alger,

14) votre parcours de formation a-t-il été adapté en fonction de vos besoins ?

Malheureusement non, c'est l'inconvénient de la gestion centralisée des entreprises qui passe outre bien des réalités de terrain. Normalement une action de formation doit être ciblée à la base et menée lorsque l'on constate des lacunes ou des manques quelque part, elle doit concerner des travailleurs bien précis et dont le besoin en formation est clairement identifié et exprimé.

15) Vos connaissances sont-elles bien développées ?

Oui bien entendu, on apprend toujours de nouvelles choses et on cherche à s'améliorer chaque jour un peu plus.

16) Etes-vous satisfait des formations passées ?

Oui, même si elle ne correspond pas forcément à nos besoins, c'est toujours une occasion d'approfondir ses connaissances et ça peut toujours servir dans son travail.

17) quelles ont été vos principales réussites au cours de votre carrière ?

Au cours de ma carrière, j'ai bien arrivé à faire progresser en avant par un bénéfice du changement de poste, et après avoir été évalué j'ai eu des promotions par les responsables hiérarchiques, et arrivé à occuper le poste voulu.

18) que pensez-vous du déroulement de votre formation ?

Sur ce point on ne peut que dire du bien, généralement les formations sont assurées par des écoles spécialisées, ces prestations sont bien entendu payantes pour l'entreprise et généralement ce sont des prestations de qualité que ce soit du côté pédagogique (formateur) ou logistique (restauration et hébergement)

19) Avez-vous déjà été évalué ? Par qui ?

Oui chaque année par mon responsable hiérarchique lors des entretiens annuels d'évaluation.

Chapitre III : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL

20) l'entreprise est-elle arrivée à satisfaire vos besoins ?

Dans l'ensemble oui

21) Vos objectifs et projets sont-ils bien atteints ?

Je pense que dans l'ensemble oui, nos missions sont bien tracées et cadrées.

22) si une entreprise concurrente vous sollicite et vous propose un poste qu'allez-vous faire ?

Question difficile, plusieurs aspects sont à prendre en compte, les droits, les obligations, l'environnement de travail, le climat de travail, etc. Si ce changement s'avère bénéfique ça sera alors une opportunité qu'il faudra saisir.

Conclusion

A travers ce dernier chapitre, nous avons présenté notre méthodologie d'approche du terrain, celle-ci s'avère être une étape importante puisque c'est de la pertinence de son déroulement dont dépendent les résultats que nous avons présenté. Puis nous avons procédé à l'analyse des informations collectés afin d'en extraire les éléments de réponses à notre question de départ. Enfin nous avons synthétisé les réponses obtenues. En effet, l'étude de cas mené auprès de la Caisse National du Logement de la wilaya de Tizi-Ouzou nous a permis de conclure que suite à d'autres éléments, la gestion des carrières est un facteur de motivation.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance qui est devenu aujourd'hui très important, car c'est lui qui détermine la réussite ou l'échec de l'entreprise.

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

A cet effet, il tient à parvenir au bon recrutement des bons employés, il veille à bien développer les qualifications et les compétences du personnel, et sur tout à faire évoluer leurs carrières.

La gestion de carrière doit pouvoir s'appuyer sur un bon système d'évaluation qui permet de mesurer les compétences de chaque employé, ainsi qu'un bon système d'information capable de conserver et restituer les informations de chacun de manière ciblée et organisée, aussi doit s'appuyer sur une vision claire sur les compétences nécessaires à chaque poste.

Cependant, tenant compte de notre sujet de recherche nous pouvons souligner à travers les lectures effectuées et l'étude de cas menée au sein de l'entreprise CNL la gestion de carrière a connu une évolution importante du fait qu'elle est devenue un moteur de la croissance de l'entreprise et le développement de son personnel.

Suite à d'autres éléments, la gestion de carrière est un élément fondamental pour la motivation des employés, car il ne contribue pas seulement à l'atteindre des objectifs de l'entreprise, mais aussi à ceux des individus. Et à partir de ça on a pu répondre à notre question de départ et confirmer les sous-questions qu'on avait avancées.

L'entreprise CNL prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines en assurant les bonnes conditions de travail, avec une gestion de plus en plus basée sur la qualification, mais beaucoup plus sur les compétences.

Aussi, l'entreprise donne d'importance à la gestion des carrières de ses employés en développant leurs compétences par des formations nécessaires ainsi qu'un bon suivi afin d'arriver à satisfaire les besoins du personnel et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Conclusion générale

Cette recherche n'est pas sans limites .au fait sur le plan théorique, nous pouvons dire qu'il y un manque de documentation traitant la gestion des carrières même dans les ouvrages de la gestion des ressources humaines au niveau de la bibliothèque.

Au plan pratique, le fait que notre étude ait porté sur une seule direction publique algérienne, peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats. Ceci dit nos résultats au niveau de la CNL, ne semblent pas s'écarter des résultats des études portant sur la pratique de la gestion des carrières.

A l'issue de ce travail, nous déclinons un certain nombre de recommandations à l'adresse des dirigeants de la fonction publique algériennes.

- ✓ En premier point, c'est de mettre en place une bonne GPEC, car c'est la clé de réussite de toutes entreprises dans le monde. LA GPEC aujourd'hui se représente comme une stratégie pour toute entreprise qui l'a permettre à s'adapter à son environnement. Donc en peut dire que la GPEC c'est la pièce maitresse de la GRH, qui veille à assurer un bon fonctionnement et le développement de toute entreprise.
- ✓ La formation au sein de la CNL joue un rôle important dans le développement des potentiels des salariés, cependant, les résultats de l'enquête montrent que la plus parts des salariés sont insatisfait de système de formation qui est mis en place où trouvent que l'accès à la formation est difficile, donc la CNL devrait améliorer le processus de la formation ; il faut revoir ce point dont il devra faciliter l'accès pour toutes les catégories socioprofessionnelle car c'est un élément essentiel dans le développement.

Même si la majorité des salariés au sein de la CNL ont eu l'occasion d'accéder à une promotion, car cette dernière est considérée par la loi comme un droit s'il existe, le besoin, le fonctionnaire peut bénéficier de ses éléments de plein droit , néanmoins, les résultats de notre études montreront qu'une certains catégories des salariés expriment et déclarent leur mécontentement de processus de la promotion qui est mis en place , où nous remarquons que la CNL accorde la promotion selon l'ancienneté et ignore d'autres critères. Dans ce cas-là la CNL devra prendre en considération tous les critères d'évaluation pour pouvoir être juste et satisfaire les besoins de ses salariés en promotion.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

1. Alain Duke, Daniel BOULANGER, « Michelin de la gestion des carrières », Edition EMS, paris, 2011.
2. CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières », Edition EMS, paris, 2000.
3. CHANLAT J-F « peut –on encore faire carrière ? », gestion, sept, 1992.
4. Chloé GUILLOT, « La gestion des ressources humaines », Edition gualino lextenso, 7eme Edition, 2014 ,2015.
5. Jean Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 8eme Edition, Vuibert, paris, 2003, 2004.
6. Jean Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, paris, 2010.
7. Jean Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 21eme Edition, Vuibert, paris, 2016.
8. J-M. Le Gall, « La gestion des ressources humaines », « Que sais-je ? », 2eme Edition, paris.
9. Laetitia Lethielleux, « L’essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Gualino, paris, 2008.
10. MARTORY Bernard, CREZET Daniel, « gestion des ressources humaines » pilotage social et performance, Dunod paris 2005,
11. Octave GELINIE, « stratégie de l’entreprise et motivation des hommes », édition d’organisation, paris, 1990.
12. Patrice ROUSSEL, « Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail », Edition economica, paris, 1996.
13. Shimon L et les autres « GRH », tendances enjeux et pratique actuelles, 3eme Edition pearson éducation Montréal, 2002
14. Skiou Allies, « Gestion des ressources humaines », 2eme Edition bruxellois, 2001.

Articles et revues

1. Article 145 à 152 de l’ordonnance 06-03 porte statu générale de la fonction publique.
2. Article 216 à 220 de l’ordonnance 06-03 du 15-01-2006 porté sur la fonction publique.
3. Article 67 de la loi 83-11 du 02 juillet 1983 relative à la retraite.
4. Convention collective de CNL.
5. F. Chebli, droit du travail.

BIBLIOGRAPHIE

Mémoires et thèses

1. AOUDJAHM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation a Tizi Ouzou (2015).
2. AOUDJAHM « l'apport de la rémunération sur la motivation au sein d'une entreprise privé économique : GENI CLIM » mémoire de formation a Tizi Ouzou (2015).
3. TABIA.M « La gestion des carrières du personnel, cas pratique : Bedjaia Emballage SPA ». Mémoire de master à l'université de Bedjaia (2013).

Rapport et document divers

1. CHAMBAT, P. « NTIC et représentation des usagers ». In Vitalis « Médiat et nouvelle technologies»
2. Dictionnaire Larousse illustré, cedex 06, Paris, 2002,
3. DOTIER. JF, Dictionnaire des Sciences Humaines, Edition, 2004,

Webographie

1. http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf
2. <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la-motivation-sj.pdf>
3. <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-motivation-95.html>
4. <https://www.petite-entreprise.net/le-role-social-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>
5. <https://www.petite-entreprise.net/le-role-social-de-la-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>
6. www.dictionnaire.com
7. www.économica.com
8. www.étudia.com
9. wwwhttps://droit-finances.commentcamarche.com/contents/1483-accident-du-travail-definition-et-criteres-de-reconnaissance.doc.etudiant.fr

LISTE DES ABREVIATIONS

BIT	Bureau International du Travail
AADL	Agence pour l'amélioration et le développement du logement
AAP	Aide à l'accession à la propriété
CDD	Contrat du travail à Durée Déterminée
CDI	Contrat du travail à Durée Indéterminée
CNL	Caisse Nationale du Logement
DRH	Directeur des Ressources Humaines
GC	Gestion de Carrière
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HR	Habitat rural
IEP	Indemnité d'expérience professionnelle
IRG	Impôt sur le revenu global
LPA	Logement promotionnel aidé
LPL	Logement public locatif
LV	Location-vente
PR	Prime de rendement
RH	Ressources humaines
SNMG	Salaire National Minimum Garantit
SS	Sécurité social

LISTE DES FIGURES

Figure N°1	Les étapes de recrutement
Figure N°2	La gestion des carrières au cœur de la GRH
Figure N°3	Les acteurs de la gestion des carrières
Figure N°4	Les étapes de la carrière
Figure N°5	La pyramide des besoins

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°01 : Le guide d’entretien.....	90
Annexe N°02 : Organigramme de la CNL	93
Annexe N°03 : Les missions de la CNL	94
Annexe N°04 : Les Fiches d’évaluations	95
Annexe N°05 : Attestation de salaire	111

Annexes

Annexes N° 01 : Entretien

- Q1- pour quoi avez-vous postulez dans le secteur public ?
.....
.....
.....

- Q2- Avez-vous connaissance de règlement de l'entreprise ?
.....
.....
.....

- Q3- Quels sont vos objectifs personnels et comment comptez-vous les atteindre ?
.....
.....
.....

- Q4- Quels sont vos objectifs de carrière ?
.....
.....
.....

- Q5- Comment cette entreprise vous a aider à progresser votre carrière ?
.....
.....
.....

- Q6- Est-vous informé des projets de l'entreprise ?
.....
.....
.....

- Q7- Vos compétences et connaissances sont-elles adéquates avec le poste que vous-Occuper?
.....
.....
.....

Annexes

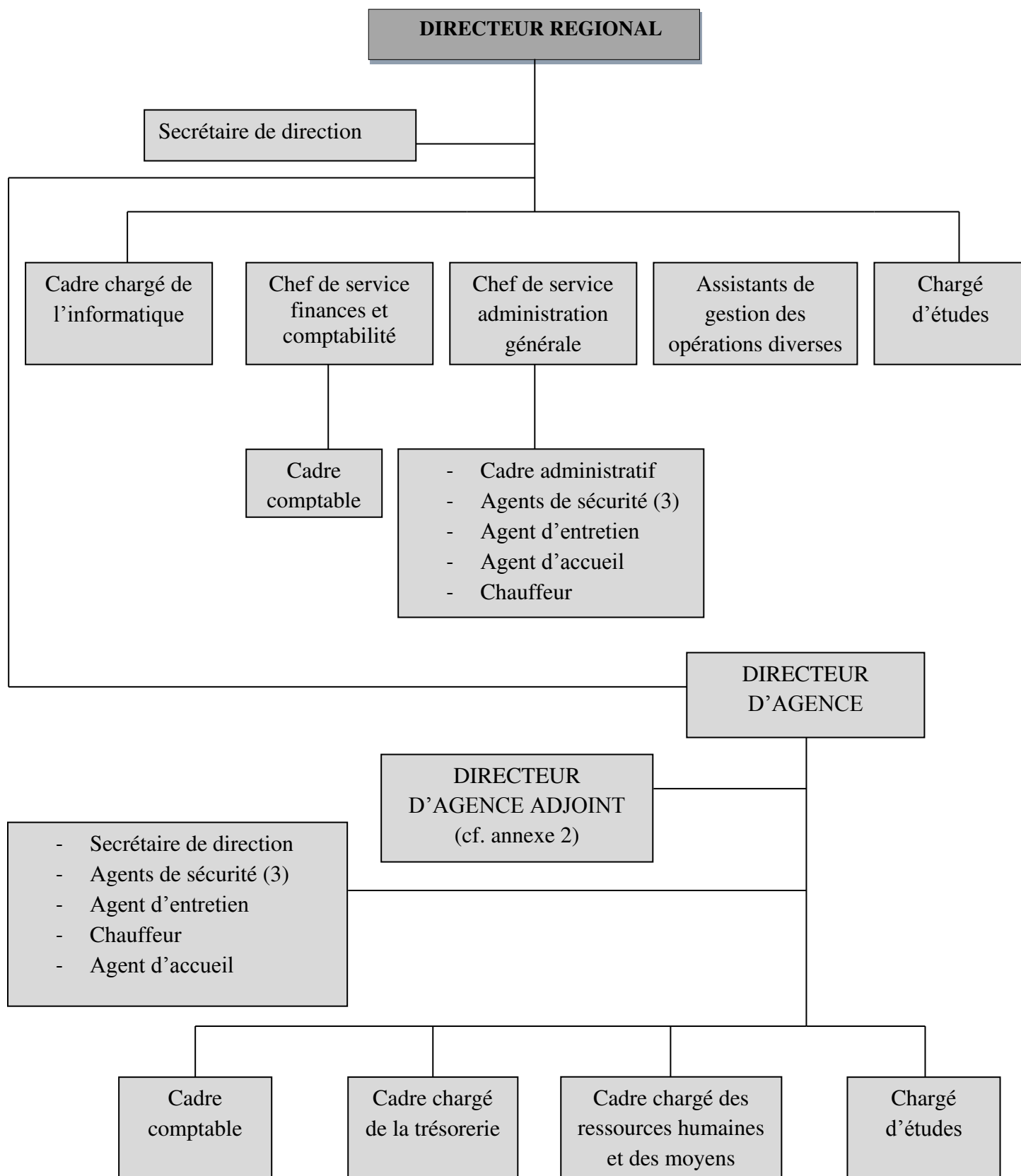
- Q8- Est-vous aise dans votre poste ? Est-il le poste qui vous convient ?
.....
.....
.....
- Q9- Est-ce que vous avez eu déjà des changements de poste ?
.....
.....
.....
- Q10 – Les conditions du travail sont-elles satisfaisantes ?
.....
.....
.....
- Q11- Est-ce que vous avez été bien motivé au sein de l’entreprise ? par quoi ?
.....
.....
.....
- Q12- Avez-vous bénéficié des formations ?
.....
.....
.....
- Q13- Les formations déjà bénéficiés sont telles au sein de l’entreprise ou y a eu un déplacement ailleurs ?.....
.....
.....
- Q14- Votre parcours de formation a-t-il été adapté en fonction de vos besoins ?
.....
.....
.....

Annexes

- Q15- Vos connaissances sont-elles bien développées ?
.....
.....
.....
- Q16- Est-vous satisfait des formations passés ?
.....
.....
.....
- Q17- Quelles ont été vos principales réussites au cours de votre carrière à l'entreprise ?.....
.....
.....
- Q18- Que pensez-vous de déroulement de votre formation ?
.....
.....
.....
- Q19- Est-vous déjà évaluer ? par qui ?
.....
.....
.....
- Q20- L'entreprise a-t-elle arrivé à satisfaire vos besoins ?
.....
.....
.....
- Q21- Vos objectifs et projets sont-ils bien atteignent ?
.....
.....
.....
- Q22- Si une entreprise concurrente vous a sollicité, et vous a proposer un poste qu'aurais vous faire ?.....

Annexes

Annexe N° 02 : Organigramme de la CNL



Annexes

Annexe N° 03 : Les missions de la CNL

MINISTÈRE DE L'HABITAT DE L'URBANISME ET DE LA VILLE

PROGRAMMES DE REHABILITATION

LOGEMENT SOCIAL PARTICIPATIF ET LE LOGEMENT
PROMOTIONNEL AIDE (LSP-LPA)

LOGEMENT PUBLIC LOCATIF (LPL)

PROGRAMME HABITAT RURAL



Ce segment consiste en la construction d'une nouvelle habitation sur un terrain situé en zone rurale.

Montant de l'aide:

- 1.000.000,00 DA pour les wilayas d'Adrar, Illizi, Tindouf et Tamanrasset, Laghouat, Biskra, Bechar, Ouargla, El Oued et Ghardaïa.
- 700.000,00 DA pour le reste des wilayas.

Les conditions d'accès à ce type d'aide sont :

- être en possession d'un terrain à bâtir.
- habiter ou exercer une activité en milieu rural.
- un revenu du ménage inférieur à six (6) fois le SNMG.

4/5 Boulevard Mohammed V, 16000 Alger, Algérie

Tel : 021 78 13 91 / Fax : 021 78 13 84

www.cnl.gov.dz



Annexes

Annexe N°04 : Les Fiches d'évaluation

1. La fiche d'évaluation par les cadres supérieures

CADRES SUPERIEURS		
FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE - Exercice/		
MATRICULE : ...		
NOM :		
PRENOM :		
DATE DE RECRUTEMENT :		
FONCTION :		
STRUCTURE D'AFFECTATION		
SITUATION ACTUELLE : CLASSE : ... SECTION : ... ECHELON : ... PRI : ...		
INDICE : ... SALAIRE DE BASE (DA) :		
TITRES ET DIPLOMES		
INTITULE	ETABLISSEMENT	DATE D'OBTENTION
ASSIDUITE		
- absences (en jours)		
- Congés de maladie		
- Absences autorisées		
TOTAL		
MOYENNE PRI (année d'évaluation) :		
SANCTIONS DISCIPLINAIRES :		
		
MHU - CNL 2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/A/DRH		

MHU -CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/A/DRH



7-3

Annexes

– SYSTEME DE PONDERATION – GRILLE DE NOTATION DES CADRES SUPERIEURS

CRITERES	COEF DE POND	NOTATION				NOTE POND (*)
		8-7 T.BON	6-5 BON	4-3 MOYEN	2-1 INSUFF	
1. NIVEAU DE REALISATION DES OBJECTIFS	5					
2. VOLUME ET QUALITE DES TRAVAUX REALISES	5					
3. RESPECT DES DELAIS DANS LA REALISATION DES PROGRAMMES / QUANTIFICATION DES RESULTATS	5					
4. SENS DES RELATIONS HUMAINES	4					
5. SENS DU COMMANDEMENT / CONDUITE DES HOMMES	4					
6. SENS DES RESPONSABILITES	4					
7. CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE LA STRUCTURE	4					
8. SENS DE L'ORGANISATION ET DE LA COORDINATION	3					
9. SENS DE LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE	3					
10. PRECISION DANS L'APPLICATION DES INSTRUCTIONS	2					
11. DYNAMISME ET EFFICACITE / ESPRIT D'INITIATIVE	2					
12. ESPRIT D'ENTREPRISE	2					
13. SENS DE L'ENGAGEMENT / QUALITE DE LA PARTICIPATION AUX PROJETS DE L'ENTREPRISE	2					
14. DISPONIBILITE	2					
15. MOYENNE NOTE PRI	2					
TOTAL NOTES PONDEREES :						

* Note pondérée : Note obtenue x Coefficient de pondération.

– TABLEAU DE CONCORDANCES MOYENNES DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE.

MOYENNE DES NOTES PRI/ ANNUELLE	NOTE D'EVALUATION
18 à 20	08
17 à 18	07
16 à 17	06
14 à 15	05
12 à 13	04
9 à 11	03
6 à 8	02
Inférieur à 6	01

La moyenne des notes PRI égale à un nombre décimal est arrondie soit par excès soit par défaut



Annexes

PROCEDURE DE GESTION DES CARRIERES

- APPRECIATIONS DU DIRECTEUR GENERAL

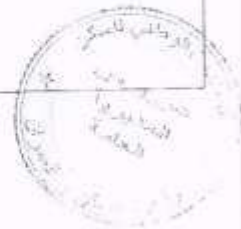
--

- ESPACE RESERVE AU CADRE EVALUE

Date	Signature

- PROPOSITION FINALE DU DIRECTEUR GENERAL

Date	Signature



7/7

Annexes

2. La fiche d'évaluation par les cadres moyens

FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE - Exercice/		
MATRICULE : ...		
NOM :		
PRENOM :		
DATE DE RECRUTEMENT :		
FONCTION :		
STRUCTURE D'AFFECTATION		
SITUATION ACTUELLE : CLASSE : ... SECTION : ... ECHELON : ... PRI : ...		
INDICE : ... SALAIRE DE BASE (DA) :		
TITRES ET DIPLOMES		
INTITULE	ETABLISSEMENT	DATE D'OBTENTION
ASSIDUITE		
- absences (en jours)		
- Congés de maladie		
- Absences :		
- autorisées		
- non autorisées		
TOTAL		
MOYENNE PRI (année d'évaluation) :		
SANCTIONS DISCIPLINAIRES :		
MHU - CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/A/DRH		



Handwritten signature and initials at the bottom right of the form.

- DESCRIPTION SYNTHETIQUE DE LA FONCTION / DU POSTE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- RAPPEL DES OBJECTIFS FIXES POUR L'ANNEE D'EVALUATION

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- RESULTATS OBTENUS DANS LA FONCTION / LE POSTE

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- FORMATION SUIVIE / RESULTATS OBTENUS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- OBJECTIFS INDIVIDUELS POUR L'ANNEE SUIVANTE

MHU -CNL-2012 - PROCEDURE REF : PAG/08/A/DRH





153

Annexes

– SYSTEME DE PONDERATION – GRILLE DE NOTATION DES CADRES

CRITERES	COEF DE POND	NOTATION				NOTE POND (*)
		8-7 T.BON	6-5 BON	4-3 MOYEN	2-1 INSUFF	
1. NIVEAU DE REALISATION DES OBJECTIFS FIXES EN DEBUT DE PERIODE D'EVALUATION.	4				2	8
2. VOLUME ET QUALITE DES TRAVAUX REALISES HORS OBJECTIFS, PAR INITIATIVE ET PRISE DE DECISION ADEQUATE.	4					16
3. CONNAISSANCES GENERALES ET THEORIQUES MISES EN EXERGUE PENDANT ET A L'OCCASION DE L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITE.	3					
4. CONNAISSANCES PRATIQUES ACQUISES PAR EXPERIENCE AU SEIN DE LA CNL	3					
5. SENS DU COMMANDEMENT / APTITUDES AU JUGEMENT SENS DES RELATIONS HUMAINES	2					
6. DYNAMISME ET EFFICACITE.	2					
7. ESPRIT D'INITIATIVE – SENS DES RESPONSABILITES.	3					
8. SOUCI D'INFORMER ET DE RENDRE COMPTE	2					
9. SENS DE L'ORGANISATION	2					
10. CAPACITE & EFFORT D'ADAPTATION – DISPONIBILITE	2					
11. ESPRIT D'ENTREPRISE	2					
12. ASSIDUITE/TENUE/PRESENTATION	3					
13. MOYENNE NOTE PRI	3	2				
TOTAL NOTES PONDEREES :						160

* Note pondérée : Note obtenue x Coefficient de pondération.

150

– TABLEAU DE CONCORDANCES MOYENNES DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE.

MOYENNE DES NOTES PRI/ ANNUELLE	NOTE D'EVALUATION
18 à 20 *	08
17 à 18 *	07
16 à 17	06
14 à 15	05
12 à 13	04
9 à 11	03
6 à 8	02
Inférieur à 6	01

La moyenne des notes PRI égale à un nombre décimal est arrondie soit par excès soit par défaut.



MHU -CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/A/DRH

23

Annexes

- APPRECIATIONS DU PREMIER EVALUATEUR

- REMARQUES ET SUGGESTIONS DE L'AGENT EVALUE

Date Signature

- APPRECIATIONS DU SECOND EVALUATEUR

PREMIER EVALUATEUR

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

DATE :

SIGNATURE :

SECOND EVALUATEUR

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

DATE :

SIGNATURE :

- PROPOSITION FINALE



MHU -CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/A/DRH

43

Annexes

3. La fiche d'évaluation par les agents de maitrises

X

FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE - Exercice/

MATRICULE : ...

NOM :

PRENOM :

DATE DE RECRUTEMENT :

FONCTION :

STRUCTURE D'AFFECTATION

SITUATION ACTUELLE : CLASSE : ... SECTION : .. ECHELON : .. PRI : ...

INDICE : ... SALAIRE DE BASE (DA) :

TITRES ET DIPLOMES

INTITULE	ETABLISSEMENT	DATE D'OBTENTION

ASSIDUITE

- absences (en jours)
 - Congés de maladie
 - Absences :
 - autorisées
 - non autorisées
 - TOTAL

MOYENNE PRI (année d'évaluation) :

SANCTIONS DISCIPLINAIRES :


X 3

MHU - CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/1/DRH

- DESCRIPTION SYNTHETIQUE DE LA FONCTION / DU POSTE

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- RAPPEL DES OBJECTIFS FIXES POUR L'ANNEE D'EVALUATION

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- RESULTATS OBTENUS DANS LA FONCTION / LE POSTE

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- FORMATION SUIVIE / RESULTATS OBTENUS

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- OBJECTIFS INDIVIDUELS POUR L'ANNEE SUIVANTE

MHU -CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/09/A/DRH



43

Annexes

– SYSTEME DE PONDERATION – GRILLE DE NOTATION DES AGENTS DE MAITRISE.

CRITERES	COEFF DE POND	NOTATION				NOTE POND.
		8 - 7 T.BON	6 - 5 BON	4 - 3 MOYEN	2 - 1 INSUFF	
1.QUALITE DES TRAVAUX REALISES ET DES RESULTATS OBTENUS	4					
2.CONNAISSANCES THEORIQUES RESULTATS DE LA FORMATION SUIVIE ET/OU DE L'ADAPTATION AU POSTE	4					
3.CONNAISSANCES PRATIQUES ET MISE EN VALEUR DE L'EXPERIENCE ACQUISE HORS CNL	3					
4.DYNAMISME & EFFICACITE	2					
5.ESPRIT D'INITIATIVE-SENS DES RESPONSABILITES	2					
6. SENS DES RELATIONS HUMAINES	3					
7.SENS DE L'ORGANISATION	2					
8.TENUE/PRESENTATION	2					
9.DISPONIBILITE	2					
10.ASSIDUITE	2					
11.MOYENNE NOTE PRI	3					
TOTAL NOTES PONDEREES :						

* Note pondérée : Note obtenue x Coefficient de pondération.

– TABLEAU DE CONCORDANCES MOYENNES DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE.

MOYENNE DES NOTES PRI/ ANNUELLE	NOTE D'EVALUATION
18 à 20	08
17 à 18	07
16 à 17	06
14 à 15	05
12 à 13	04
9 à 11	03
6 à 8	02
Inférieur à 6	01

La moyenne des notes PRI égale à un nombre décimal est arrondie soit par excès soit par défaut.

MHU - CNL-2012 - PROCEDURE REF. PAG/08/A/DRH

[Signature]

4/3

Annexes

- APPRECIATIONS DU PREMIER EVALUATEUR

--

- REMARQUES ET SUGGESTIONS DE L'AGENT EVALUE

--

Date

Signature

- APPRECIATIONS DU SECOND EVALUATEUR

--

PREMIER EVALUATEUR

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

DATE : SIGNATURE :

SECOND EVALUATEUR

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

DATE : SIGNATURE :

- PROPOSITION FINALE

--



MHU - CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/A/DRH

43

Annexes

4. La fiche d'évaluation par les agents d'exécution

FICHE D'EVALUATION INDIVIDUELLE - Exercice/		
MATRICULE : ...		
NOM :		
PRENOM :		
DATE DE RECRUTEMENT :		
FONCTION :		
STRUCTURE D'AFFECTATION		
SITUATION ACTUELLE : CLASSE : ... SECTION : ... ECHELON : ... PBI : ...		
INDICE : ... SALAIRE DE BASE (DA) :		
TITRES ET DIPLOMES		
INTITULE	ETABLISSEMENT	DATE D'OBTENTION
ASSIDUITE		
- absences (en jours)		
- Congés de maladie		
- Absences :		
- autorisées		
- non autorisées		
TOTAL		
MOYENNE PRI (année d'évaluation) :		
SANCTIONS		
DISCIPLINAIRES :		
MHU - CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/08/A/DRH		

Annexes

– SYSTEME DE PONDERATION – GRILLE DE NOTATION DES AGENTS D'EXECUTION.

CRITERES	COEFF. DE POND.	NOTATION				NOTE POND.
		8 - 7 T.BON	6 - 5 BON	4 - 3 MOYEN	2 - 1 INSUFF.	
1. QUALITE DES TRAVAUX REALISES ET DES RESULTATS OBTENUS	4					
2. CONNAISSANCES PRATIQUES ET MISE EN VALEUR DE L'EXPERIENCE ACQUISE HORS CNL	3					
3. DYNAMISME & EFFICACITE	2					
4. SENS DES RELATIONS HUMAINES	3					
5. TENUE/PRESENTATION	2					
6. DISPONIBILITE	2					
7. ASSIDUITE	2					
8. MOYENNE NOTE PRI	3					
TOTAL NOTES PONDEREES :						

* Note pondérée : Note obtenue x Coefficient de pondération.

– TABLEAU DE CONCORDANCES MOYENNES DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUELLE.

MOYENNE DES NOTES PRI/ ANNUELLE	NOTE D'EVALUATION
18 à 20	08
17 à 18	07
16 à 17	06
14 à 15	05
12 à 13	04
9 à 11	03
6 à 8	02
Inférieur à 6	01

- La moyenne des notes PRI égale à un nombre décimal est arrondie soit par excès soit par défaut.

MHU -CNL-2012 - PROCEDURE REF: PAG/05/A/DRH



Annexes

- APPRECIATIONS DU PREMIER EVALUATEUR

--

- REMARQUES ET SUGGESTIONS DE L'AGENT EVALUE

--

Date

Signature

- APPRECIATIONS DU SECOND EVALUATEUR

--

PREMIER EVALUATEUR

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

DATE :

SIGNATURE :

SECOND EVALUATEUR

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

DATE :

SIGNATURE :

- PROPOSITION FINALE

--



Annexes

Annexe N°05 : Attestation de salaire



الصندوق الوطني للتقاعد

شهادة الأجر

ATTESTATION DE SALAIRE

(شهادة معدة من طرف المستخدم لتحديد الأجر المعتمدة كأساس لحساب التقاعد)
(A établir par l'employeur pour certifier les salaires soumis à cotisation de sécurité sociale)

L'employeur : CAISSE NATIONALE DU LOGEMENT N° S.S. EMPLOYEUR

Atteste que :

Né(e) le : Wilaya de : N° A.S. ASSURÉ

A fait partie de l'entreprise du : Au :

En qualité de : (Mettre une croix dans la case correspondante)

Agent d'Execution ☐ Cadre Moyen ☐ Cadre Supérieur ☐ Cadre Dirigeant ☐

A perçu à la date d'enregistrement de sa demande, les salaires mensuels soumis à retenue de la sécurité sociale durant les soixante (60) derniers mois tels que mentionnés au verso de la présente attestation.

رقم صاحب العمل المنتسب

رقم الضمان الاجتماعي للمؤمن

أنا المستخدم الموقع أدناه :

أشهد بأن السيد(ة) :

المولود(ة) بتاريخ في ولاية

(ت) يعد من مستخدمي المؤسسة ابتداء من : إلى

بصفته(ها) :

(ضع علامة على الخانة المناسبة)

☐ عون تنفيذ ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐ إطار مسير

قد استفاد(ت) عند تاريخ تسجيل طلبه (ها) من الأجر الشهرية الخاضعة لإشتراكات الضمان الاجتماعي العادية إلى ستمين (60) شهرا الأخيرة وذلك حسب الإشارة إليها على ظهر هذه الشهادة.

نصائح مهمة

تنص المادتان 82 و 83 من قانون المنازعات رقم 08-08 الصادر في 23 فبراير 2008 على أنه: "يعاقب بالحبس من ستة (6) أشهر إلى سنتين (2) وبغرامة مالية من ثلاثين ألف دينار (30.000 دج) إلى مائة ألف دينار (100.000 دج)، كل من أدلى بتصريحات كاذبة، عرض خدمات أو قبلها أو قدمها بغرض حصوله أو حصول الغير على أداءات غير مستحقة.

RECOMMANDATIONS IMPORTANTES

Est puni d'un emprisonnement de six (06) mois à deux (02) ans et d'une amende de trente mille dinars (30.000 DA) à cent mille dinars (100.000 DA), toute personne ayant fait de fausses déclarations, offert, accepté ou prêté des services pour obtenir, pour lui-même ou faire obtenir indûment des prestations à des tiers". (Art.82 et 83 Loi n°08-08 du 23 février 2008)

الأجور الشهرية الخاضعة لإشتراكات الضمان الإجتماعي

SALAIRES MENSUELS SOUMIS A COTISATION

الفترة المرجعية Période Référence	الأجر الخاضع للإشتراكات Salaire soumis à cotisation	الفترة المرجعية Période Référence	الأجر الخاضع للإشتراكات Salaire soumis à cotisation	الفترة المرجعية Période Référence	الأجر الخاضع للإشتراكات Salaire soumis à cotisation	الفترة المرجعية Période Référence	الأجر الخاضع للإشتراكات Salaire soumis à cotisation	الفترة المرجعية Période Référence	الأجر الخاضع للإشتراكات Salaire soumis à cotisation
f.	(المجموع) Total (5)	40	(المجموع) Total (4)	3,7	(المجموع) Total (3)	1900000	Total (2)		(المجموع) Total (1)
Total général (60) mois : 1900000 شهران (60) المجموع العام									
Salaire mensuel moyen : 1600 الأجر الشهري المتوسط									

Cachet, date et visa de l'Employeur قلم، تاريخ وتوقيع المستخدم

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
DEDICACE.....	II
SOMMAIRE	III
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : La gestion des ressources humaines	4
Introduction	4
Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines	4
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines	4
1.2 L'évolution de la gestion des ressources humaines	5
1.2.1 L'école classique	5
1.2.2 L'école des relations humaines	6
1.2.3 L'école de la contingence.....	8
1.2.3.1 L'autocratie ou configuration entrepreneurial.....	8
1.2.3.2 La bureaucratie mécaniste	8
1.2.3.3 L'adhocratie.....	9
1.2.3.4 La configuration professionnelle.....	9
1.2.3.5 Le missionnaire	9
1.2.4 Approche contractuelle	10
1.2.5 L'approche culturelle	10
1.3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	10
1.3.1 Les objectifs explicites	10
1.3.2 Les objectifs implicites.....	11
1.3.3 Les objectifs à long terme	11
Section 02 : Le rôle, Les activités et les missions de la gestion des ressources humaines	11
2.1 Le rôle de la gestion des ressources humaines	11
2.2 Les activités de la gestion des ressources humaines	11
2.2.1 La gestion prévisionnelles des compétences (GPEC)	11
2.2.1.1 Définition	11
2.2.1.2 Les objectifs de la GPEC	12
2.2.2 Le recrutement et la sélection du personnel	12
2.2.2.1 Définition de recrutement.....	12
2.2.2.2 Objectifs	13
2.2.3 Les conditions du travail	14
2.2.4 Rémunération	14
2.2.4.1 Définition	14
2.2.4.2 Objectifs	14
2.2.5 La formation	15
2.2.5.1 Définition	15
2.2.5.2 L'importance de la formation.....	15
2.2.6 La communication.....	15
2.2.6.1 Définition de la communication	15
2.2.6.2 L'importance de la communication.....	15
2.2.7 Evaluation de la performance	16

TABLE DES MATIERES

2.2.8 La gestion des compétences	17
2.3 Les missions de la gestion des ressources humaines	17
Section 03 : Les grands domaines de la gestion des ressources humaines et leurs liens avec la gestion des carrières	18
3.1 Les domaines de la gestion des ressources humaines	18
3.1.1 Analyse de l'emploi	18
3.1.2 La planification des ressources humaines	18
3.1.3 Le recrutement.....	18
3.1.4 Le développement des compétences	18
3.1.5 Evaluation du rendement.....	19
3.1.6 La gestion des carrières	19
3.1.7 La rémunération	19
3.1.8 La communication et l'information.....	19
3.1.9 Les relations sociales.....	19
3.1.10 L'amélioration des conditions de travail.....	20
3.1.11 Le respect de la réglementation de travail.....	20
3.2 Le lien entre la gestion des ressources humaines et la gestion des carrières	20
3.2.1 La formation professionnelle	21
3.2.2 Analyse des postes	22
3.2.3 L'évaluation du rendement.....	22
3.2.4 Le recrutement.....	22
3.2.5 L'employabilité, mutation environnemental et la flexibilité.....	23
3.2.6 La planification des ressources humaines	24
3.3 La gestion des ressources humaines en Algérie	24
Conclusion	25
CHAPITRE 02 : La gestion des carrières	26
Introduction	26
Section 01 : concept généraux sur la gestion des carrières	27
1.1 Définition et objectifs de la gestion des carrières	27
1.1.1 Définition de la carrière	27
1.1.2 Définition de la gestion des carrières	27
1.1.3 Les objectifs de la gestion des carrières	28
1.2 L'évolution de la gestion des carrières	28
1.2.1 La période avant 1960.....	28
1.2.2 La période 1960-1980	29
1.2.3 La période 1980-1990	29
1.3 L'importance de la gestion des carrières	30
Section 02 : Pilotage de la gestion des carrières	30
2.1 Les acteurs et les outils de la gestion des carrières	30
2.1.1 Les acteurs de la gestion des carrières	30
2.1.1.1 Salarié.....	31
2.1.1.2 La DRH	31
2.1.1.3 Les responsables hiérarchiques	32

TABLE DES MATIERES

2.1.1.4 Les acteurs périphériques	32
2.1.2 Les outils de la gestion des carrières	33
2.1.2.1 Outils de simulation de l'initiative individuelle	33
2.1.2.2 Des outils qui laissent l'initiative à l'organisation	34
2.2 Les étapes et les facteurs de réussite de la gestion des carrières	35
2.2.1 Les étapes de la gestion des carrières	35
2.2.1.1 L'étape d'exploration et d'implantation (début de carrière)	35
2.2.1.2 L'étape d'avancement et d'établissement d'une carrière (la mi- carrière).....	35
2.2.1.3 L'étape de détachement de la retraite (fin de la carrière).....	36
2.2.2 Les facteurs de réussite de la gestion des carrières	36
2.2.2.1 Les qualifications	36
2.2.2.2 Le choix d'entreprise.....	36
2.2.2.3 Le profil individuel.....	37
2.2.2.4 La performance	37
2.2.2.5 Le potentiel.....	37
2.2.2.6 Les aspirations et les contraintes	38
2.3 La suspension et la cessation de la relation du travail.....	38
2.3.1 La suspension de la relation du travail	38
2.3.1.1 Définition de la suspension de la relation du travail	38
2.3.1.2 Les causes de la suspension de la relation du travail	38
2.3.1.3 Les causes fondamentales de la suspension de la relation du travail	39
2.3.1.4 Les cas imprévisibles de la suspension de la relation du travail	40
2.3.2 La cessation de la relation du travail	42
2.3.2.1 Définition de la cessation de la relation du travail	42
2.3.2.2 La cessation définitive de la relation du travail.....	42
Section 03 : concepts généraux sur la motivation.....	45
3.1 Définition et historique de la motivation.....	45
3.1.1 Définition de la motivation	45
3.1.2 Historique du concept motivation	45
3.2 Les théories de la motivation	47
3.2.1 La théorie de contenu	47
3.2.1.1 La théorie de l'école scientifique du travail	47
3.2.1.2 La théorie des relations humaines	48
3.2.1.3 La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg	50
3.2.1.4 La théorie X et Y de Mc Gregor	50
3.2.2 La théorie de processus	51
3.2.2.1 La théorie du système VIE (la théorie des attentes).....	52
3.2.2.2 La théorie d'équité (d'Adams)	53
3.2.2.3 La théorie des attentes et d'équité	54
3.3 L'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés	55
3.3.1 L'importance de la motivation pour le salarié	56
Conclusion	57

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE 03 : l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la CNL	59
Introduction	59
Section 01 : présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée	59
1.1méthodologie de recherche	59
1.1.1 Le choix de l'échantillon.....	59
1.1.2 Les techniques d'investigation	59
1.2 La présentation de l'entreprise CNL	60
1.2 Les objectifs de l'entreprise CNL	61
1.3 Les missions de l'entreprise CNL	62
1.3.1 Le programme d'aide au particulier	63
1.3.2 Les programmes financés.....	64
1.3.3 Les programmes spéciaux	64
Section 02 : La gestion des ressources humaine au sein de l'entreprise CNL	65
2.1La gestion des compétences	65
2.2La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC).....	65
2.3 Les pratiques de la gestion des ressources humaines	66
2.3.1 Le recrutement.....	66
2.3.1.1 Le poste vacant.....	67
2.3.1.2 Recrutement des candidats interne ou externe	67
2.3.2 La formation	67
2.3.3La rémunération	68
2.3.3.1Salaire de base.....	69
2.3.3.2 Les indemnités d'expériences professionnelles (IEP).....	69
2.3.3.3 Prime de rendement (PR)	69
2.3.3.4 Les indemnités relatives au poste.....	69
2.3.3.5 La sécurité sociale (SS)	70
2.3.3.6 Les indemnités.....	70
2.3.3.7 Impôts sur le revenu global (IRG).....	70
2.3.3.8 Salaire net.....	70
2.3.4 Evaluation.....	70
2.3.5 La motivation	72
Section 03 : La gestion des carrières au sein de l'entreprise CNL	72
3.1Les procédures suivies durant la carrière du personnel à la CNL (naissance de la relation du travail)	72
3.1.1 Le recrutement du personnel	72
3.1.1.1Identification des besoins de recrutement	73
3.1.1.2 L'offre d'emploi.....	73
3.1.1.3 Réception et entretien des candidats	73
3.1.2 La formation du personnel	73
3.1.2.1 Les types de formation professionnelle.....	74
3.1.2.2 Suivi et évaluation de la formation	74
3.1.3 L'évaluation et la promotion du personnel	75
3.2 Etude de cas d'un chef de service finance et comptabilité.....	75

TABLE DES MATIERES

3.2.1 Les préalables (les procédures suivies durant la carrière du personnel la CNL)	75
3.2.1.1 Le recrutement.....	75
3.2.1.2 La nomination et promotion	76
3.2.1.3 L'accueil et l'intégration	76
3.2.1.4 Le suivi.....	76
3.2.1.5 La titularisation	76
3.2.1.6 L'appréciation et l'évaluation	77
3.2.1.7 La formation.....	77
3.2.1.8 Cessation de la relation du travail	77
L'entretien discuté avec le salarié	77
Conclusion.....	81
CONCLUSION GENERALE	82
BIBLIOGRAPHIE	84
LISTE DES ABREVIATIONS	86
LISTE DES FIGURES.....	87
LISTE DES ANNEXES	88
ANNEXES.....	90
TABLE DES MATIERES	112

Résumé

En ces derniers temps où la mondialisation dirige la vie des entreprises, elles se doivent de survivre en tenant compte le plus possible de son environnement et de sa complexité.

Afin de se démarquer, le facteur humain reste la meilleure ressource consciente des résultats attendus et de la performance globale. Les salariés cherchent l'équilibre entre les objectifs à atteindre et les engagements professionnels, alors afin d'optimiser toute cette dernière. La gestion de carrière est l'un des leviers motivant et fidélisant ces salariés.

Mots clés: La gestion des ressources humaines (GRH), la gestion de la carrière, la motivation des salariés.

Abstract

In these recent times of globalization leading the lives of businesses, they must survive with as much regard as possible for their environment and complexity.

In order to stand out, the human factor remains the best resource aware of the expected results and overall performance. Workers seek the balance between the objectives to be achieved and the professional commitments, so in order to optimize the whole. Career management is one of the levers motivating and retaining these employees

Keywords: Human resources management (HRM), career management, employee motivation.