



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



Département des Sciences de Gestions

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master En
Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Processus de la gestion des
carrières dans les
établissements publics à
l'ère de la numérisation**

**Cas : Rectorat de
L'UMMTO**

Réalisé par :

- M^r MANSOURI Adel
- M^{lle} OUNNADI Habiba

Encadré par : OUCHALAL Houria

Soutenu le : 15/09/2024

Jury de délibération composé de :

| | | |
|-------------|-----------------|-------------|
| Président : | KEHRI Rachida | MAA / UMMTO |
| Encadreur : | OUCHALAL Houria | MCA / UMMTO |
| Examineur : | BILLEK Lila | MAA / UMMTO |

Année universitaire : 2023/2024

Remerciement

*Avant tout, nous remercions **le bon DIEU** tout puissant de nous avoir donné le courage et la santé pour mener à bien ce travail.*

*Ces remerciements sont destinés, à notre promotrice **Mme OUCHALAL Houria**, à qui nous témoignons toute notre gratitude et reconnaissance pour ses conseils et son suivi.*

*Nos vifs remerciements s'adressent à notre encadreur au sein de notre lieu de stage, Rectorat de l'Université Mouloud Mammeri **Mrs TIHAMOUNINE Toufik** pour son aide précieuse, ses orientations et ses encouragements.*

Nous présentons également nos remerciements aux membres du jury qui nous font l'honneur d'évaluer notre travail.

Enfin, nous remercions nos familles et nos amis pour leurs aides.

Merci à vous

Je dédier ce modeste travail

Toute ma famille particulièrement à mes chers parents pour leur soutien

Mes frères et mes sœurs pour leurs encouragements

Tous mes ami(e)s et proches.

Adel 

Je dédie ce modeste travail

En tout premier lieu, je remercie Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné, du courage et de la patience pour pouvoir réaliser ce mémoire.

À ma chère Mère

Pour son encouragement et ses sacrifiées

À mon cher père

pour son soutien, son affection, et la confiance qu'il m'a accordé

« Je leur dis merci d'avoir fait de moi ce que je suis aujourd'hui aucune dédicace ne pourra exprimer mes respects, mes considérations et mon amour éternel pour eux. »

À mes chers frères et mes chères sœurs

A mon cher grand père

Que je les souhaite une bonne santé

À mon confident et mon soutien mon cher mari Ammar et

à tout ma famille et ma belle famille



Habiba

Sommaire

| | |
|---|----|
| <i>Introduction générale</i> | 08 |
| <i>Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de la numérisation</i> | |
| <i>Introduction</i> | 11 |
| <i>Section 1 : La gestion des ressources humaines à l'ère de la numérisation</i> | 12 |
| <i>Section 2 : Objectifs et rôle de la GRH</i> | 18 |
| <i>Section 3 : Les missions et les activités de la GRH</i> | 24 |
| <i>Conclusion</i> | 37 |
| <i>Chapitre II : La gestion des carrières à l'ère de la numérisation</i> | |
| <i>Introduction</i> | 38 |
| <i>Section 1 : Aperçu général sur la gestion de carrière à l'ère de la numérisation</i> | 39 |
| <i>Section 2 : Pilotage et développent de la gestion de carrière</i> | 45 |
| <i>Section 3 : La gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne</i> | 52 |
| <i>Conclusion</i> | 68 |
| <i>Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO</i> | |
| <i>Introduction</i> | 69 |
| <i>Section 1 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'organisme d'accueil</i> | 70 |
| <i>Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête</i> | 81 |
| <i>Conclusion</i> | 98 |
| <i>Conclusion générale</i> | 99 |
| <i>Résumé</i> | |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Les acteurs internes de la GRH | 21 |
| Figure 2 : Présentation de la démarche de la GPEC | 32 |
| Figure 3 : Organigramme de la sous-direction du personnel et de formation..... | 74 |
| Figure 4 : Répartition de l'échantillon selon le sexe | 82 |
| Figure 5 : Répartition de l'échantillon selon l'âge | 83 |
| Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon la situation familiale | 84 |
| Figure 7 : Répartition de l'échantillon selon le corps de grande de travail..... | 84 |
| Figure 8 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction | 85 |
| Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience..... | 86 |
| Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon le recrutement | 87 |
| Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon l'ordinateur dans votre bureau..... | 88 |
| Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon outils de nouvelles technologies | 89 |
| Figure 13 : Répartition de l'échantillon selon les outils de disposition par l'établissement ou bien c'est un matériel personnel | 90 |
| Figure 14 : Répartition de l'échantillon selon les matériels informatiques | 90 |
| Figure 15 : Répartition de l'échantillon selon les messageries numériques dans votre travail | 91 |
| Figure 16 : Répartition de l'échantillon selon outils de communication interne | 92 |
| Figure 17 : Répartition de l'échantillon selon l'utilisation des logiciels | 93 |
| Figure 18 : Répartition de l'échantillon selon les fonctions GRH que vous utilisez via le site internet | 94 |
| Figure 19 : Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des fonctionnaires dans leurs parcours professionnel | 96 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Les acteurs internes de la GRH..... | 81 |
| Tableau 2 : Présentation de la démarche de la GPEC | 82 |
| Tableau 3 : Organigramme de la sous-direction du personnel et de formation | 83 |
| Tableau 4 : Répartition de l'échantillon selon le sexe..... | 84 |
| Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon l'âge..... | 85 |
| Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon la situation familiale..... | 86 |
| Tableau 7 : Répartition de l'échantillon selon le corps de grande de travail..... | 87 |
| Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction..... | 87 |
| Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience | 88 |
| Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon le recrutement | 89 |
| Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon l'ordinateur dans votre bureau | 90 |
| Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon les outils de nouvelle technologie | 91 |
| Tableau 13 : Répartition de l'échantillon selon les outils de disposition par l'établissement ou bien c'est un matériel personnel | 92 |
| Tableau 14 : Répartition de l'échantillon selon les matériels informatiques | 93 |
| Tableau 15 : Répartition de l'échantillon selon les messageries numériques dans votre travail | 94 |

Liste des acronymes

| | |
|----------------|---|
| ANEM | Agence Nationale de l'Emploi |
| ATS | Administratifs Techniciens et agents de Service |
| CUTO | Centre Universitaire de Tizi -Ouzou |
| CV | Curriculum Vitae |
| DGFP | Direction Générale de la Fonction Publique |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| DUE | Durée d'Utilisation des Equipements |
| GED | Gestion Electronique des Données |
| GPEC | Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences |
| GRH | Gestion des Ressources Humaines |
| GRHAO | Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur |
| INES | Institut National d'Enseignement Supérieur |
| INEST | Institut National d'Enseignement Supérieur Technique |
| INS | Institut National Supérieur |
| INST | Institut National Supérieur Technique |
| PGRH | Plan de Gestion des Ressources Humaines |
| Progrès | Progiciel Intégré |
| RH | Ressources Humaines |
| SDPF | Sous-Direction du Personnel et de Formation |
| TIC | Technologies de l'Information et de la Communication |
| UMMTO | Université Mouloud Mammeri de Tizi- Ouzou |

Introduction

La gestion des ressources humaines, dans la fonction publique, est régie par un ensemble des lois, des règlements et des textes, ces derniers représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la GRH dans les organismes publics, depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses fonctions au sein de son organisme.

La vie professionnelle d'un fonctionnaire n'est pas loin du suivi de la vue des gestionnaires de l'administration (l'organisme employeur), ces gestionnaires jouent le rôle d'un intermédiaire entre l'intéressé et la direction générale de la fonction publique qui assure le contrôle antérieur et postérieur des procédures administratives selon le cas.

Toutes les décisions concernant les ressources humaines (recrutement, l'affectation à un poste, le choix d'une formation, la conduite des carrières) sont coûteuses en temps, en énergie, et en argent et aussi peuvent être une cause majeure de démotivation et de démoralisation, et d'insatisfaction si elles ne sont pas prises correctement.

Les organismes algériens ayant pris conscience de l'importance du suivi des employés dans leurs développements personnels et dans le développement économique du pays. Ils mettent de plus en plus accent sur l'importance du facteur humain pour faire face à un environnement multiple, mouvant et instable, et devant une concurrence rude, elle est tenue de préserver sa pérennité et assurer sa compétitivité, et d'accorder une attention particulière à travers des outils de gestion et de management qui visent son développement et son amélioration pour pouvoir l'adaptée aux incertitudes de l'environnement.

Toutes les décisions relatives aux employés, telles que le recrutement, la sélection des postes, la formation, l'avancement de carrière, sont coûteuses en termes de temps, d'énergie et d'argent. Si ces décisions ne sont pas prises correctement, elles peuvent également causer une démotivation, une démoralisation et une insatisfaction au sein de l'organisme. Ainsi, la fonction RH n'est plus considérée comme un simple département, mais plutôt comme une fonction qui encadre et gère le potentiel humain de l'établissement. Cela comprend l'évaluation des employés, la formation, la rémunération et la gestion de carrière.

Pour enrichir nos connaissances sur la gestion des carrières au sein des établissements publics à caractère administratif, nous avons choisis le service personnel du Rectorat de l'UMMTO.

Pour bien mener notre étude, nous avons opté pour une méthodologie subdivisée en deux méthodes :

- Une méthode explicative basée sur la collecte des informations recueillies (Consultation d'une foisonnante documentation : ouvrages, revues, mémoires, sites internet, etc.) ;
- Une méthode analytique basée sur la collecte des données sur le terrain (réalisation d'une enquête).

Problématique :

L'étude de ce thème se focalisera autour de la problématique suivante :

Quelles sont les nouvelles méthodes qui sont utilisées pour une bonne gestion de carrière au sein d'un établissement public à l'ère de la numérisation ?

Pour mieux répondre à cette question centrale, nous devons précédemment trouver des éléments de réponses aux questions sous-jacents suivantes :

- Comment se déroule le processus de gestion des carrières dans la fonction publique ?
- Quel est l'impact de la numérisation sur la gestion des carrières ?

L'objet de recherche :

L'objet essentiel de notre recherche est d'expliquer l'impact du processus de déroulement de la gestion des carrières dans les établissements publics à l'ère de la numérisation (cas de Rectorat de l'UMMTO).

Hypothèse de travail :

Pour traiter cette problématique, nous allons poser deux hypothèses de travail à même de nous guider tout au long de notre analyse.

H1 : Les dispositions contenues dans le statut de la fonction publique constituent la principale référence de la gestion des carrières des fonctionnaires.

H2 : L'utilisation des nouvelles technologies et la mise en place d'outils numériques peuvent optimiser l'efficacité de la gestion des carrières.

Méthodologie de recherche

Notre approche de recherche comprend une combinaison de méthodes, comprenant une recherche bibliographique approfondie sur le sujet en question, ainsi qu'une étude empirique basée sur une étude de cas menée au sein du rectorat de l'UMMTO.

Dans ce travail, nous avons suivi une méthodologie comprenant plusieurs étapes.

Tout d'abord, nous avons effectué une recherche bibliographique et documentaire approfondie sur les différents aspects théoriques liés à la gestion des ressources humaines et à la gestion des carrières. (PERRTI Jean Marie : gestion des ressources humaines. Ed Vuibert. Paris 2016)

Ensuite, nous avons procédé à la collecte de données relatives à notre sujet d'étude. Ainsi, notre démarche a commencé par une étude minutieuse des sources d'informations disponibles sur le sujet, afin de nous assurer de disposer d'une base solide de connaissances théoriques pour notre travail. Par la suite, nous avons collecté des données pertinentes pour notre étude, en nous appuyant sur des sources variées telles que des enquêtes, des entretiens, des questionnaires, des bases de données existantes, etc. En somme, cette méthodologie nous a permis de disposer d'une base solide de connaissances théoriques et pratiques pour mener à bien notre étude sur le processus de déroulement de la gestion des carrières dans l'établissements public à l'ère de la numérisation (cas du Rectorat de l'UMMTO).

Plan de travail

Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons opté pour le plan suivant :

Le premier chapitre est consacré aux approches théoriques et conceptuelles de la gestion des ressources humaines afin de faire ressortir les principaux apports de la pensée managériale autour de la GRH à l'ère de la numérisation, ses missions et ses activités.

Le second chapitre est relatif aux éléments spécifiques de la gestion des carrières, ainsi qu'au pilotage et développement de la gestion de carrière dans la fonction publique algérienne, et l'ensemble des pratiques qui caractérisent spécifiquement la gestion des carrières dans l'organisme, en relation avec les objectifs stratégiques définis préalablement.

Afin de situer la numérisation au sein des établissements publics, objectifs et avantages de numérisation, nous allons présenter le troisième chapitre, on va traiter l'étude empirique effectuée auprès du Rectorat de l'UMMTO ; qu'il s'agit d'une enquête sous forme d'un questionnaire administré aux effectifs travaillant auprès de l'administration, et une présentation des résultats de notre enquête.

**Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la
gestion des ressources humaines à l'ère de la
numérisation**

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

Introduction

La Gestion des Ressources Humaines considère les individus comme des ressources qu'il faudra valoriser et développer et non plus comme un simple coût de production à minimiser. Elle cherche à obtenir le meilleur fonctionnement possible de l'organisation et un rendement optimal.

Dans ce chapitre, nous abordons la gestion des ressources humaines à l'ère de la numérisation et à travers l'évolution des principaux courants ainsi que les différents auteurs. Nous ferons ressortir les objectifs principaux et essentiels de cette fonction afin de cerner ses différentes missions, les activités qui la composent ainsi que les différents éléments cruciaux qui lui sont liés.

Section 1 : La gestion des ressources humaines à l'ère de la numérisation

1.1. Définition de la GRH

La GRH n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Tous les acteurs engagés dans ce domaine concourent à des titres divers à la définition de la GRH. Leurs discours traitent, d'une manière ou d'une autre, des ressources humaines, à des degrés divers, prétendent dire ce qu'il convient de faire et comment, afin de fournir à l'organisation les ressources dont elle a besoin pour atteindre, en temps voulu, les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

La GRH se définit donc comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'organisation. La substitution du terme de la "GRH" à celui "d'administration du personnel" met l'accent sur des activités de pilotage et de contrôle participant au management de l'entreprise et à l'amélioration de son fonctionnement. ¹

Selon une définition courante, la GRH recouvre l'ensemble des activités qui permettent aux organisations (entreprises ou administrations publiques) de disposer des ressources humaines correspondant à leurs besoins, en quantité et en qualité. La GRH est alors considérée comme personnelle. ²

1.2. L'histoire récente de la GRH

La GRH est souvent présentée comme un ensemble stable de connaissances et de pratiques, à caractère normatif et universel. Pourtant, les chercheurs insistent tous sur la nature contingente de la GRH, qui peut varier selon la situation économique et sociale d'une organisation. Au cours du XXe siècle, la GRH est ainsi passée progressivement de la gestion du personnel à celle des ressources humaines. ³

Les différents modèles de GRH dans l'histoire récente, identifient trois périodes et trois types d'organisation.

¹Direction de l'information légale et administrative, Paris, août 2016 (DILA)

² A. Dietrich et F. Pigeyre, La gestion des ressources humaines, coll. « Repères », La Découverte, 2011.

³ Sophie Le Bret, Anne-caroline Sandeau- Gruber La GRH dans la fonction publique, La documentation française 2019

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

- L'entreprise taylorienne, adaptée à un contexte de production de masse, est fondée sur la séparation des emplois de conception et d'exécution ainsi que sur la parcellisation du travail de production.

La GRH consiste alors, pour l'essentiel, en une administration du personnel fournissant l'exacte quantité de salariés demandée et ajustant le salaire à la description du poste.

- Avec la croissance et le développement de la concurrence et des préoccupations de qualité, le modèle évolue vers un souci accru de participation des salariés.

L'entreprise fordienne (celle des Trente Glorieuses) garde la standardisation de la production mais se préoccupe davantage des relations sociales et des négociations collectives. Depuis la crise économique et le milieu des années 1970, l'entreprise post-fordienne, moins assurée de ses débouchés, valorise davantage les qualifications et la motivation de son personnel, devenu une « ressource ».

- Le modèle de l'organisation flexible, le plus récent, va au bout de cette logique, dans un contexte d'accentuation de la concurrence : la GRH a alors pour mission de contribuer à améliorer la compétitivité de l'entreprise. L'emploi évolue : l'entreprise attend du salarié qu'il montre des qualités autres que techniques – polyvalence, autonomie, réactivité ou capacité de communication. La notion de compétences devient centrale. Le salarié est jugé davantage sur ses résultats.

1.3. La GRH à l'ère de la numérisation

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1.3.1. L'évolution de la GRH

En un siècle, la GRH s'est transformée, passant de la simple gestion des procédures de recrutement et de paie à une utilisation plus sophistiquée et méthodique des ressources humaines grâce à la numérisation. Les liens entre la GRH et la direction de l'organisation renforcent cette impression de progrès. La GRH numérique, désormais partie intégrante de la direction des organisations, définit de « bonnes pratiques » de gouvernance : attention portée aux conditions de travail et à la cohérence entre les moyens accordés et les résultats attendus, incitation au

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

travail en équipe, évaluation régulière des personnels, etc. En ce sens, il y a eu progrès. On peut aussi soutenir, à l'inverse, que la GRH d'aujourd'hui, très soumise aux contraintes financières, n'est pas « meilleure » en soi. Plus exigeante à l'égard des salariés, plus complexe, elle tente surtout de répondre aux attentes des organisations, parfois peu soucieuses des personnes. ⁴

L'initiative et la créativité sont encouragées mais de manière formelle. La conjonction d'une nouvelle conception du management et d'une GRH essentiellement intéressée par les résultats ne serait guère positive ; elle ne prendrait pas en compte le fait que l'organisation est une collectivité humaine qui résiste au formatage ; le risque est que le sens du travail disparaisse, que les pratiques managériales deviennent des automatismes et que les salariés se désinvestissent. Dans la fonction publique, où son introduction est récente, le management coopératif reste le modèle de référence. Succédant à des modes de commandement hiérarchisés et parfois rigides, le modèle est bien accepté, pratiqué parfois maladroitement mais le plus souvent sans volonté de manipulation.

Toutefois, au moins dans la fonction publique d'État, il n'est pas intégralement appliqué : la responsabilisation des cadres est, en particulier, beaucoup moins forte dans un modèle centralisé que dans les entreprises flexibles et la contractualisation avec les supérieurs hiérarchiques est, en partie, une fiction. ⁵

1.4. Définition de la numérisation

La numérisation est le processus de conversion des informations d'un support (texte, image, audio, vidéo) ou d'un signal électrique en données numériques que des dispositifs informatiques ou d'électronique numérique pourront traiter. Les données numériques se définissent comme une suite de caractères et de nombres qui représentent des informations. ⁶

1.4.1. La numérisation des organisations

Une thématique actuelle et aux multiples visages de nombreuses études s'interrogent sur la numérisation des organisations et sur son impact sur l'organisation avec des centres de préoccupation très variables, qu'il s'agisse d'industrie, de monde du travail, de

⁴ Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle, Points Seuil, 2013, et La faillite de la pensée managériale, Points Seuil, 2016.

⁵ Chapitre 7, « Bilan des réformes et perspectives d'avenir », fiche 3, « Ouvrir de nouvelles perspectives »

⁶ (Dengler et Matthes, 2015)

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

disruption des modèles d'affaire, de renouvellement de l'activité managériale et du leadership, etc.

En ce qui concerne la fonction Ressources Humaines (RH), les études prospectives nationales et internationales portant sur l'avenir de celle-ci considèrent l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un facteur majeur des futures mutations des pratiques de travail.⁷

La numérisation des ressources humaines (RH) dans le contexte de la fonction publique est un sujet d'une grande importance. Voyons comment cette transformation numérique impacte la fonction RH dans le secteur public et quels sont les domaines associés.

1.4.2. Objectifs de la numérisation :

Les principaux objectifs de la numérisation sont les suivants :⁸

- **Reconnaissance du contenu** : La numérisation permet de reconnaître et d'interpréter le contenu d'un document.
- **Création d'une copie** : La numérisation permet de créer une copie numérique d'un document, ce qui facilite sa conservation et sa diffusion.
- **Stockage du document** : Une fois numérisé, le document peut être stocké de manière sécurisée et efficace.
- **Indexation** : La numérisation facilite l'indexation des documents, ce qui permet de les retrouver plus facilement.
- **Recherche** : Grâce à la numérisation, il est possible de rechercher des informations spécifiques dans un document de manière rapide et précise.

1.4.3. Les avantages et les inconvénients de numérisation RH

➤ Les avantages

Les avantages de la digitalisation RH sont relativement nombreux.⁹

L'automatisation des tâches récurrentes et répétitives entraîne un gain de temps aux responsables RH.

⁷ GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris Impacts des technologies de l'information et de la communication 2012

⁸ L'impact du numérique est devenu un enjeu clé pour la fonction RH (Silva, 2014 ; Stone et al., 2015).

⁹ <https://www.ad-rh.com/digitalisation-rh-quels-en-sont-les-enjeux-et-les-avantages>

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

L'informatisation des procédures de recrutement grâce à un logiciel de recrutement rend la communication et la transmission des informations plus facile. Grâce au digital, trouver des candidats qui correspondent à ce que l'on attend peut se faire plus simplement, via les réseaux sociaux par exemple. Les coûts liés à l'embauche sont réduits.

Un gain en flexibilité pour l'entreprise : la digitalisation permet aux services RH d'être plus réactifs et de s'adapter au mieux aux situations imprévues.

Adieu au format papier : toutes les données seront consultables en ligne (comme par exemple, le solde de congés ou les fiches de paie). Il en est de même pour les informations générales et les notes de services : les canaux internes sont simplifiés.

La collecte des informations devient plus simple, le suivi des collaborateurs également. Le climat au sein des différents services est plus simplement analysé (proposition de sondages, questionnaires en ligne, mise à disposition d'entretiens professionnels et d'évaluation...).

➤ **Les inconvénients de la numérisation**

Si la digitalisation des RH présente beaucoup d'avantages, elle a aussi son lot d'inconvénients. Il est important d'en prendre connaissance afin de bien accompagner ses collaborateurs.

Certaines personnes pensent que l'informatisation des pratiques RH peut devenir un Les outils numériques doivent rester un appui et ne doivent pas remplacer les échanges humains.

La formation des collaborateurs aux outils digitaux peut demander du temps et une remise en question des habitudes de travail, donc ralentir sa mise en place. Elle demande un investissement humain et matériel, ce qui rend son déploiement parfois fastidieux.

1.5. Domaines de la numérisation des RH dans la fonction publique

- **Automatisation des processus administratifs** : Utilisation de logiciels spécialisés pour automatiser les tâches administratives telles que la gestion des dossiers des salariés, la gestion des fiches de paie, le suivi des congés, etc.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

- **Recrutement en ligne** : Plateformes de recrutement en ligne et réseaux sociaux professionnels pour trouver et évaluer les candidats de manière efficace.
- L'e-réputation de l'administration publique est également renforcée grâce à la numérisation du recrutement
- **Formation et développement des compétences** : Plateformes d'apprentissage en ligne pour dispenser des formations personnalisées et suivre le parcours professionnel des fonctionnaires.
- **Gestion des performances** : Outils pour suivre les objectifs des fonctionnaires, évaluer leurs performances et fournir des commentaires réguliers.
- **Communication interne** : Plateformes de communication interne (chatbots, intranets, forums en ligne, applications de messagerie d'entreprise) pour faciliter la collaboration entre les employés du secteur public.
- **Analytique RH** : Utilisation des données pour prendre des décisions éclairées en matière de GRH dans la fonction publique.¹⁰

1.6. Objectif de la numérisation de la GRH

Le changement organisationnel semble être une « constante » intégrée à la vie des organisations. Dans ce contexte, les actions des acteurs de la GRH, leur rôle, leur mission, la structuration et le positionnement sont modifiés. Il ne faut pas croire à un caractère révolutionnaire des évolutions de la GRH, mais plutôt à un changement de contexte d'action face aux modifications de l'organisation.

Cependant, le rôle des RH sera fondamental car elles devront faire des choix en harmonie avec les objectifs de l'organisation.¹¹

1.7. Le développement de la GRH

Comprennent les technologies traditionnelles liées aux systèmes d'information, mais aussi les technologies Internet et de téléphonie mobile : communication électronique, intranet,

¹⁰ Jean-Marie Peretti 21' EDITION Gestion des ressources humaines (Synthétique et opérationnel ; L'essentiel des connaissances ; Tous les outils indispensables ; Tous les indicateurs incontournables) Vuibert 2016

¹¹ Abdallah Thierno Diallo, Gestion GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris Impacts des technologies de l'information et de la communication Date de soutenance : 17 décembre 2012

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

Internet, et le télétravail. La GRH développe des méthodes, procédures, techniques et outils de gestion.

Le développement de la GRH doit assumer quatre fonctions :¹²

a. Une fonction d'administration : pilotage du système d'information sociale, suivi de la réglementation, de la paye, des statistiques, des relations avec les organismes sociaux, de l'évolution du personnel ;

b. Une fonction de régulation : résolution des problèmes quotidiens, réponse aux situations de crise (accidents du travail, incendie, grève, etc.), accueil et écoute des salariés, gestion directe d'activités spécialisées (par exemple le recrutement) ;

c. Une fonction d'expertise : intervention à la demande et réalisation d'études dans le domaine du droit, des relations sociales, du changement. Le service RH peut, grâce à sa connaissance du personnel, fournir une prestation de conseil auprès des différents acteurs de l'entreprise, notamment auprès de l'encadrement opérationnel pour les activités RH dont il a la charge ;

d. Une fonction de management : participation du DRH aux décisions opérationnelles et stratégiques dans les équipes de direction, orientation des décisions de la direction pour une meilleure prise en compte des aspects sociaux (par exemple l'organisation du travail, la structure des emplois).

Section 2 : Objectifs et rôle de la GRH

2.1. Objectifs de la GRH

D'après Alain MEIGNANT l'objectif essentiel de la GRH est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performance et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible. La fonction ressource humaine vise ainsi l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie

¹² THÈSE présentée par : Abdallah Thierno DIALLO soutenue le : 17 décembre 2012 Spécialité : Sciences de gestion

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

de l'entreprise. Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis l'embauche jusqu'au départ de l'entreprise.¹³

Les objectifs en matière de GRH peuvent être multiples et diversifiés en fonction :

Du niveau de développement de l'organisation (cycle de vie : lancement, développement, maturité...) ; De la politique globale de celle-ci et des grandes fonctions qui s'y trouvent ; L'environnement interne et externe.

On peut dégager cinq grands ensembles d'objectifs pouvant concourir à englober tous les aspects possibles sur ce que vise la GRH :

- a. **Attirer** : l'embauche est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de salariés qui possèdent la compétence pour le travail à effectuer.
- b. **Conserver** : l'élaboration de programmes de relèves, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne.
- c. **Développer** : la formation s'impose en tant qu'outil de développement et de gestion des compétences. Elle a un rôle stratégique sur l'organisation.
- d. **Motiver et satisfaire** : la motivation et la satisfaction des salariés trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément :
- e. La rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite.
- f. Les relations de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.
- g. **Santé et sécurité au travail** : on pense à réduire les accidents de travail et par conséquent à des programmes de formation et de prévention.

2.2. Rôle de la GRH :

Le service ressources humaines rassemble et transmet aux gestionnaires des autres services les informations qui peuvent s'avérer pertinentes au fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, il mène des études sur les indicateurs de difficultés de fonctionnement,

¹³ Alain MEIGNANT : Président du cabinet de conseil en management qui porte son nom. Il intervient, en France et à l'étranger, pour faciliter et accompagner le changement des politiques et des pratiques de management des ressources humaines et de formation, en cohérence avec la stratégie des organisations.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

comme le taux d'absentéisme, le taux de roulement des effectifs (turn-over) ...etc. La gestion des ressources humaines participe également à la conception et à l'élaboration de politiques et de programmes généraux. Ainsi les responsables peuvent jouer un rôle quant à l'orientation et à la planification globales de l'organisation en coopérant avec d'autres membres du management et comité de direction à la conception de politiques en ressources humaines. Ils jouent par ailleurs un rôle de conseil aux autres responsables sur les questions et problèmes auxquels ils sont confrontés auprès de leurs collaborateurs (par exemple au niveau du contenu du contrat collectif) et apporter une aide technique et administrative à propos de la formation, ou prévention au niveau santé et sécurité par exemple.

En plus de cette dimension conseil, la fonction RH s'est vue reconnaître plus d'autorité et prendre une part plus active aux décisions notamment stratégiques dans certaines organisations. C'est une autorité fonctionnelle qui va permettre à la GRH d'agir au-delà de leur propre service pour veiller au respect des procédures et politique RH en général. En effet, la GRH, en gagnant en importance, va désormais participer à la gestion stratégique de l'organisation dépassant ses activités à court terme comme le recrutement, sélection, conception et élaboration des programmes de formation ou gestion du programme dévaluation. La gestion des ressources humaines est concernée par les orientations à long terme de l'organisation et souvent appelée à y contribuer. Cela suppose que le responsable RH soit intégré à la direction générale de telle sorte que la dimension « RH » soit considérée dans les choix stratégiques au même titre que le capital ou les autres ressources.

2.3. Des fonctions variées de la GRH

Les services de ressources humaines exercent trois fonctions principales :

- Gérer le personnel : dans les entreprises privées, rédiger les contrats de travail ; partout, tenir le dossier du salarié, effectuer ou faire effectuer la paye, enregistrer les avancements et les promotions, suivre le temps de travail et les congés, déclarer les accidents du travail, traiter les contentieux. Pour cette dernière fonction, l'expertise nécessaire est essentiellement juridique mais des capacités organisationnelles sont également requises ;
- Gérer les relations avec les institutions représentatives du personnel et organiser la communication interne. Pour une grande part, ce domaine d'activité correspond, comme le précédent, à des contraintes légales.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

Il requiert aussi des capacités de dialogue et de négociation et un sens de l'acceptabilité sociale permettant de concilier les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés ;

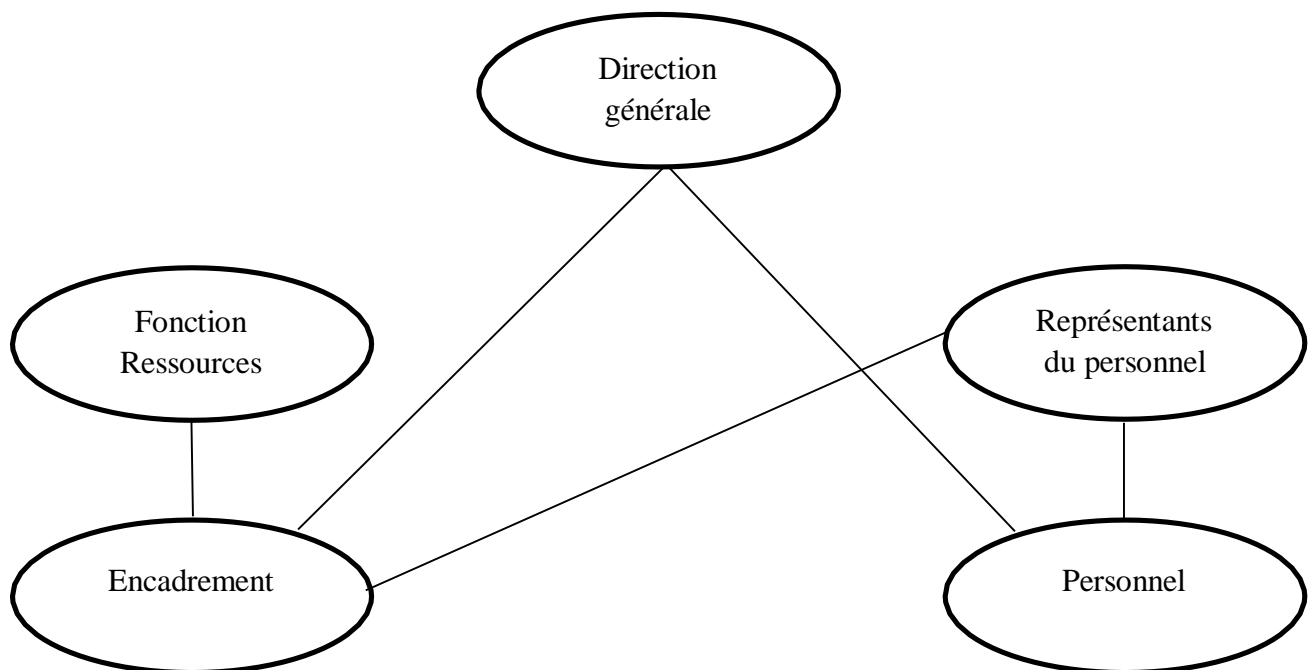
➤ Élaborer et appliquer des politiques de ressources humaines (recrutement, formation et gestion des compétences, évaluation, rémunération). C'est la partie la plus créative de la GRH, celle qui doit traduire la stratégie propre de l'organisation. Elle est complétée par l'élaboration et le suivi du système d'information sociale, qui enregistre les données relatives aux personnels et produit divers indicateurs de gestion.¹⁴

Ces fonctions doivent s'articuler avec un ensemble de règles légales – le Code du travail dans le secteur privé et les textes statutaires dans la fonction publique – qui encadrent les pratiques de gestion et de rémunération et organisent le dialogue social.

2.3.1. La GRH, une fonction transversale et partagée

La GRH est par nature une fonction transversale et partagée, qui n'est pas l'apanage d'un seul service ni d'un seul responsable. Comme le montre le graphique ci-après, les acteurs internes sont multiples : direction générale, encadrement, salariés, organisations syndicales

Figure 1 : Les acteurs internes de la GRH



Source : Y.-F. Livian, 2006¹⁵

¹⁴ Patrice Roussel, professeur des universités, cours de Gestion des ressources humaines, université Toulouse 1, 2008.

¹⁵ Y.-F. Livian, « La GRH et ses parties prenantes », actes du séminaire « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », université Lyon 2, juin 2006

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

Les organisations syndicales sont également des acteurs de la GRH : en témoigne leur rôle dans la négociation des accords collectifs, qui portent surtout sur les rémunérations ou les conditions de travail. Dans la fonction publique, le dialogue social a une importance particulière, du fait du principe de participation selon lequel les personnels sont associés, par l'intermédiaire de leurs représentants, aux décisions collectives d'organisation des services mais aussi aux décisions individuelles de carrière.¹⁶

Des acteurs extérieurs interviennent également, dont bien évidemment le législateur. L'opinion publique a une influence : certaines organisations ont la volonté d'apparaître comme des acteurs socialement responsables vis-à-vis de l'opinion publique. Leur GRH s'en trouve modifiée. Cela se traduit par une recherche de diversité dans les recrutements (c'est le cas dans la fonction publique) mais aussi par des politiques volontaristes à l'égard des seniors, des femmes ou des personnes handicapées.¹⁷

2.3.2. La GRH est un métier aux multiples facettes

La GRH est d'abord une fonction technique, qui doit connaître et appliquer le droit et construire des outils, utilisés notamment dans le cadre des processus de sélection et d'évaluation des personnels. Cette technicité est utile : elle permet une meilleure maîtrise de la complexité des situations. Toutefois, elle ne suffit pas : le rôle d'un directeur des ressources humaines n'est pas seulement de « gérer » les situations. Il est de comprendre le fonctionnement de l'organisation dans laquelle il inscrit son action, d'en connaître les métiers et la culture, de réfléchir aux ressorts de la motivation du personnel. C'est en cela qu'il est difficile de séparer GRH et management : la gestion des personnes est peu dissociable de la qualité des relations professionnelles quotidiennes.

2.4. Les grands défis de GRH

2.4.1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Maintenir en permanence une adéquation

¹⁶ Voir chapitre 3, « Le statut de la fonction publique, sens et conséquences », et chapitre 5, « Le dialogue social dans la fonction publique : une mutation inachevée ».

¹⁷ Voir chapitre 6 sur « La responsabilité sociale de l'État employeur, une préoccupation émergente ».

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences. Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

- **La transformation des organisations** : Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- **L'accroissement de la productivité** : Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- **La modification des compétences requises** : L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.
- **Le renchérissement du coût des équipements** : La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

2.4.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'organisation doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des employés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance. L'internationalisation de la concurrence impose aux organisations une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial qu'europpéen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

2.4.3. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux.

Section 3 : Les missions et activités de la GRH

Les missions et les activités de la GRH contribuent de façon décisive à la réussite des processus au sein des organisations particulièrement les établissements. Leur identification implique une meilleure prise en charge et une anticipation des évolutions susceptibles d'affecter positivement ou négativement le monde du travail et le management.

3.1. Les missions assignées à la GRH

Les quatre grandes missions de la GRH sont :

- Un expert administratif et un gestionnaire de gaspillages
- Le partenaire des salariés
- Le partenaire du changement
- Un partenaire stratégique

3.1.1. Une expertise administrative et un gestionnaire de gaspillages :

L'une des missions principales de la fonction RH est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. De même, les TIC ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des RH. Elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus RH et un recentrage de la

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

fonction sur d'autres missions. Cette évolution est notamment visible avec la généralisation de GRHAO par exemples :

- Intranet : les saisies liées à toutes les applications administratives du personnel sont faites directement par les salariés eux-mêmes et par le personnel d'encadrement ;
- La combinaison d'internet et de la gestion électronique des données (GED) a conduit progressivement à la règle du zéro papier.

3.1.2. Le partenaire des salariés Dans l'expression « fonction ressource humaines »

La multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs a eu pour effet de créer un décalage entre la recherche effrénée du profit et le respect des salariés.

Les coûts cachés de ces opérations de downsizing (réduction de la taille de l'organisation) sont notamment visibles à court terme et se traduisent par une baisse de la productivité et de l'implication organisationnelle des salariés.¹⁸

Face à ce constat et au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressource humaines a adopté une nouvelle stratégie : devenir le partenaire des salariés. Il s'agit de considérer le salarié comme un client de l'entreprise. La mise en œuvre de cette politique a comme conséquence le développement d'une stratégie ressources humaines appelées les « 5E » en vue de réaliser une veille sociale :

a. Équité : Par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : « à travail égale, salaire égale ».

Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires dans l'embauche (cf. CV anonyme).

b. Employabilité : S'assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout autour de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être « employable » sur le marché de travail et ce à n'importe quel moment de leur carrière. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations.

c. Épanouissement : S'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi bien être

¹⁸ PERRETIJM (2016) : gestion des ressources humaines. Ed Vuibert. Paris. 17

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle) que professionnel (perspectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).

c. Ethique : La notion éthique est complexe. En GRH, il se traduit essentiellement par le respect des normes internationales du travail (exemple : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratique discriminatoires...). Plus généralement, au niveau environnemental, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable, etc.

d. Ecoute : la stratégie des « 5E » passe par l'écoute des salariés et de leurs attentes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentations avec la direction générale de l'entreprise. Cette stratégie des « 5E » vise au développement de la motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de valeur.

3.1.3. Le partenaire du changement :

La fonction RH consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportements nouveaux jugés plus efficaces, économiquement parlant. L'organisation dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

3.1.4. Une partenaire stratégique :

La fonction RH est, comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaires de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définit, la GRH est amenée à opérer les adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

3.2. Les activités de la GRH dans l'organisation

3.2.1. Le recrutement

Le recrutement représente un moment crucial dans les activités de la GRH car cela consiste à doter l'organisation d'un personnel qualifié et dévoué.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

3.2.1.1 La définition du recrutement

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraine l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidature possédant des qualifications et de la motivation face aux postes offerts.

3.2.2. L'objectif du recrutement

Le recrutement est l'activité essentielle dans la gestion des ressources humaines, c'est une opération coûteuse dont les résultats sont entachés d'incertitudes. Cette importante activité a trois objectifs essentiels :

- L'élaboration des moyens qui permettent le recrutement des candidats compétents en vue de réalisation des tâches nécessaires au fonctionnement de leur service ;
- L'acquisition des ressources humaines nécessaires au meilleur coût possible.
- Le placement de chaque candidat dans le poste qui lui convient de façon à ce qu'il utilise au mieux ses compétences, son expérience et ses motivations.

3.2.3. Le processus de recrutement

Le processus d'un recrutement comprend sept (7) étapes essentielles à savoir : la définition du besoin, le choix de source de candidature, la présélection sur dossier, les entretiens, la décision d'embauche, la période d'essai et enfin l'embauche définitive.¹⁹

3.2.3.1. La définition du besoin : Le besoin dans un processus de recrutement consiste à la rédaction et la description du poste et à la définition du profil de candidat.

- **La rédaction et la description du poste :** Il s'agit d'une condition de la fiabilité qui est une aide précieuse pour l'intégration et la collaboration du candidat embauché. Et pour connaître la nature d'un poste de travail, on doit le décrire par les points suivants :

¹⁹ GUERIN, G & WILS, T (1990), « l'administration des pratiques de la gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » dans vingt-cinq ans de pratiques en relation industrielle au Québec ; Edition Y van Biais, Cowansville

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

- a. L'intitulé du poste,
- b. mission du poste,
- c. Le contexte du poste,
- d. Le contenu du poste.

➤ **Définition du profil du candidat :**

Cette étape a pour objectif de chercher le candidat idéal pour le poste vacant, cela se fait par rapport à la disponibilité de certain caractère tels que :

- Motivation,
- Expérience,
- Compétences spécifiques,
- Traits de critères,
- Caractéristiques physiques.

3.2.3.2. Le choix de source de candidature : Le choix des sources de candidature se fait essentiellement par le ciblage de filières de recrutement et la rédaction de l'annonce.

- ❖ Cibler une filière de recrutement Il s'agit du choix de source de recrutement par filières telles que les agences de l'emploi qui consiste à embaucher les personnes qui sont à la recherche de l'emploi, à titre d'exemple l'ANEM en Algérie.
- ❖ Rédaction de l'annonce doit informer le candidat sur les critères voulus et doit attirer son attention et elle aborde les points suivants :
 - Une présentation de l'entreprise,
 - Une présentation de poste,
 - Les critères de sélection,
 - Précision à apporter un CV.

3.2.3.3. Présentation du dossier : La présentation du dossier se fait généralement par :

- La réponse aux candidats non présélectionnés, qui se fait par la réception des réponses, la présélection du candidat et la poursuite de la sélection.
- Le portefeuille de candidature qui consiste à la convocation des candidats pour rencontre avec les chargés de recrutement.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

- La réponse aux candidats par la sélection des meilleurs candidats.
- La décision d'embauche.

3.2.3.4. L'entretien : L'entretien désigne l'outil d'évaluation de sélection le plus répandu et cela se fait par une rencontre qui se fait entre le responsable de recrutement (qui organise un entretien avec le candidat afin de lui donner des informations sur l'entreprise, son capital et les exigences du poste) et le candidat (qui trouve l'occasion de s'exprimer et exposer ses connaissances et compétences).

3.2.3.5. La décision d'embauche : L'entretien permet de sélectionner un nombre limité de candidat qui ont des critères voulus et qui réponds aux exigences du poste.

3.2.3.6. La période d'essai : C'est une étape importante du recrutement qui désigne une période où le candidat sera testé par rapport à ses aptitudes et ses réactions pour une embauche définitive.

3.2.3.7. L'embauche définitive : C'est la décision définitive et durable d'une relation professionnelle en prenant en considération les données et les informations collectées durant la période d'essai et la validation du choix.

3.4. La rémunération

3.4.1. Définition

Selon Marcel Coté « cette expression désigne l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires ou non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation ».

3.4.2. Les composantes de la rémunération

Il s'agit de trois composantes qui sont le salaire de base, les autres composantes de la rémunération et les charges sociales.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

3.4.2.1. Le salaire de base

C'est une composante qui consiste dans trois, points à savoir la fixation du salaire, l'égalité entre femmes et hommes et le salaire minimum interprofessionnel garanti.

3.4.2.2. Les autres composantes de la rémunération

En plus du salaire de base, la rémunération comprend diverses composantes complémentaires dont : les primes d'ancienneté, les heures supplémentaires, les primes et gratifications, les avantages complémentaires, régie et prévoyance, les œuvres sociales et la complémentaire santé.

3.4.2.3. Les charges sociales

Les charges sociales sont de deux catégories, les charges sociales supportées par le salarié (telle que les cotisations de sécurité sociales et l'impôt sur le revenu global qui sont retenus directement de la paie) et d'autres charges supportées par l'employeur ou l'entreprise (l'ensemble des charges que versent l'employeur ou l'entreprise aux organismes de l'Etat comme charges patronales et l'ensemble des impôts et taxes sur l'emploi un salarié).

3.5. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

3.5.1. Définition de la GPEC

C'est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. La G.P.E.C vise à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences. Elle assure une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois. En cas de changements technologiques et économiques elle met en place un plan de réduction des risques liés aux déséquilibres.²⁰

3.5.2. Les concepts et outils de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences se définit autour de deux concepts fondamentaux. Elle se met en œuvre au travers de plusieurs outils.

²⁰ Rapport sur l'emploi en sortie de récession de Henri ROUILLEAULT le site du ministère du travail : travail-emploi. Gouv

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

- **Les concepts de compétence** : La compétence intervient dans l'analyse, l'évaluation, l'orientation et la classification de l'ensemble des salariés en fonction des exigences du poste et elle s'évalue en fonction d'être capable à réaliser ce travail.
- **L'emploi type** : Il correspond à l'agrégation de plusieurs postes qui présentent des contenus, technicités et des situations de travail suffisamment proches.
- **Les outils de la GPEC** : La GPEC repose sur des outils de suivi des personnes des outils d'analyse de communication et des outils d'aide à la décision et des outils de simulation. Ces outils visent à apporter des informations sur le niveau qualitatif, quantitatif et financier des besoins et des ressources pour faciliter la prise de décision. Voici quelques outils particulièrement utilisés dans la GPEC :
 - ❖ Les tableaux de suivi des effectifs.
 - ❖ Le référentiel des emplois.
 - ❖ La cartographie des métiers.
 - ❖ Les entretiens d'évaluation.
 - ❖ Le plan de formations.

3.5.3. La démarche de la GPEC

3.5.3.1 La mise en œuvre

La GPEC doit permettre à l'entreprise de définir et de mettre en œuvre les moyens favorisant sa rentabilité et son efficacité à court terme et son développement à moyen et long terme. Anticipative et préventive, elle s'appuie sur les leçons du passé et les prévisions pour le futur (De trois à dix ans en fonction des secteurs d'activité). Sont ainsi mobilisées dans un premier temps les données issues de l'état actuel des ressources et de ses récentes évolutions (étude du bilan social des trois dernières années, du rapport économique et social, des tableaux de bord sociaux, de la pyramide des âges, du niveau de turnover, de la politique de formation professionnelle, etc.)²¹

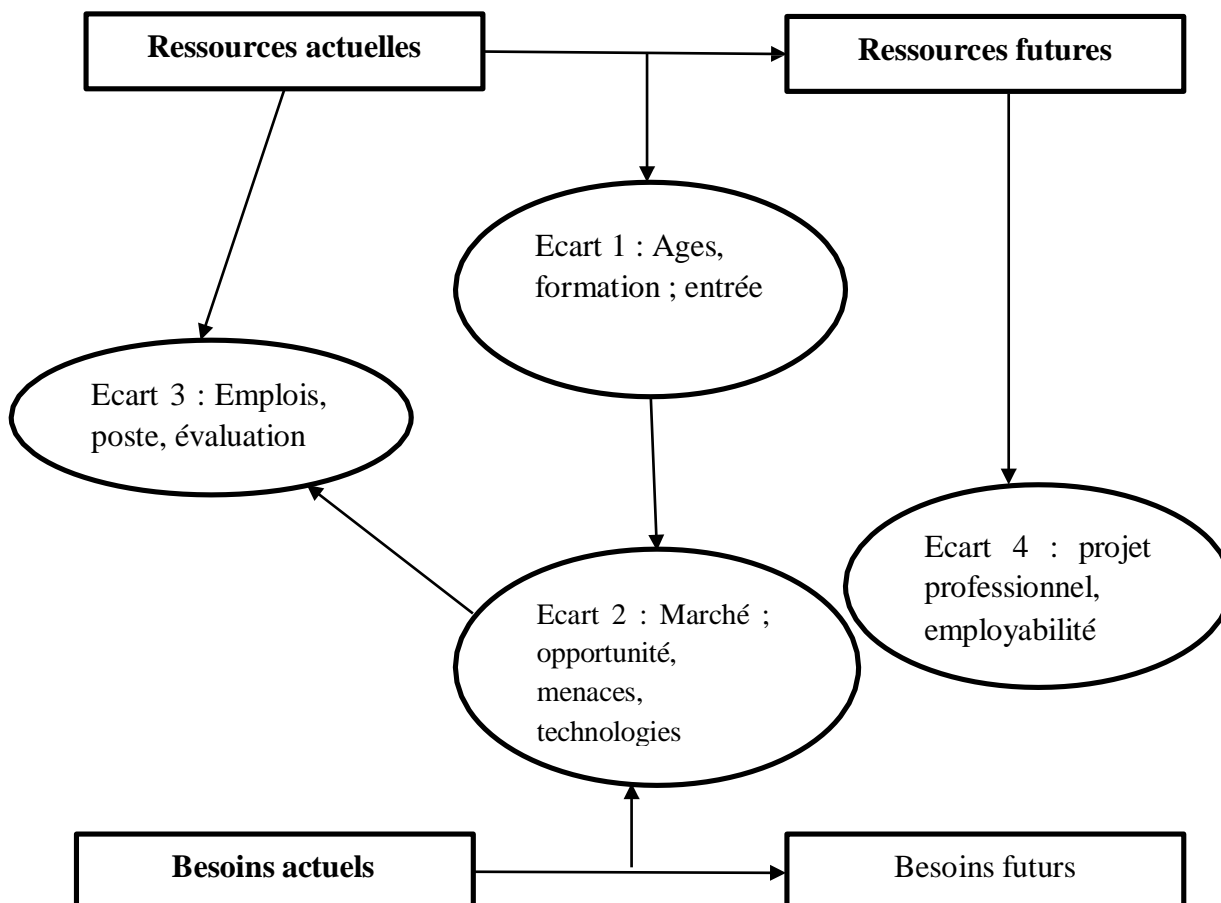
La mise en perspective des besoins et des ressources conduit à détecter des écarts que l'entreprise doit s'efforcer de réduire par des politiques d'ajustement. Les sur ou sous-effectifs, les écarts de compétences ou qualifications, les emplois sensibles sont autant de situations à

²¹ Pascale moulette, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines » 2^{ème} éd, DUNOD, 3 sept. 2014 - 176 pages

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

traiter par des mesures en termes de recrutement, de formation, de politique de départs, de gestion des carrières et des mobilités. Pour certains, comme les sections syndicales ou les représentants du personnel, la GPEC peut être vécue comme un préalable.

Figure 2 : Présentation de la démarche de la GPEC



Source : Pascale moulette, Olivier Roques, 2014.

3.6. La formation

3.6.1. Définition de la formation

La formation est l'ensemble des actions susceptible de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

3.6.2. L'objet de la formation

Les programmes de formation ont pour but de modifier, d'ajuster et de développer les connaissances et les attitudes du personnel pour le préparer à mieux accomplir son travail. Ces programmes ont donc pour objet de :

Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;

- a. Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- b. Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- c. Maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation ;
- d. Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- e. Favoriser l'efficacité de tous nouveaux salariés par une meilleure utilisation des matérielles et des équipements et une réduction des accidents ;
- f. S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- g. Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

3.6.3. Le plan de formation

Le processus de formation permet d'assurer les compétences nécessaires au développement des activités. Quatre activités sont recensées dans ce processus à savoir :

- a. Identifier et hiérarchiser les besoins ;
- b. Recenser les moyens ;
- c. Mettre en adéquation avec la contrainte budgétaire ;
- d. Mettre en valeur concrètement les montées de compétences.

3.7. L'information et la communication

L'information et la communication sont deux concepts étroitement liés mais distincts.

3.7.1. Définition de l'information

L'information est une connaissance composée de données et du sens que l'on y attribue ; pour l'organisation l'information est considérée comme un besoin aussi bien pour elle que pour l'individu.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

3.7.2. Les objectifs de l'information

L'objectif principal de l'information est de fournir des connaissances qui permettent de prendre des décisions éclairées. Voici quelques objectifs spécifiques ²²:

- Aider à la prise de décision : L'information fournit les données nécessaires pour évaluer les options et choisir la meilleure action à entreprendre.
- Optimiser les processus : En fournissant des informations précises et à jour, les organisations peuvent améliorer leurs opérations et augmenter leur efficacité.
- Améliorer la communication : L'information facilite l'échange de connaissances et d'idées entre les membres d'une organisation, ce qui renforce la collaboration.
- Renforcer la transparence : En rendant les informations accessibles, les organisations peuvent promouvoir la transparence et la responsabilité.

3.8. La communication

3.8.1. Définition

La communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise, car les informations qui sont collectées par un organe doivent être transmises aux autres organes par la communication.

3.8.2. Conditions de réussite d'une politique de communication

- Volonté de la direction générale de mettre en œuvre une réelle politique de communication ;
- Implication de l'encadrement : les dirigeants doivent savoir que pour diriger les hommes, il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion ; formation au concept de communication afin de corriger les attitudes visant la rétention des informations pour avoir un pouvoir.

3.8.3. Les conditions de travail

C'est un ensemble d'éléments directement ou indirectement réels du travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par l'entreprise, désirable ou non par le salarié. Lorsque on traite les conditions de travail, ce que nous intéresse c'est de savoir si elles sont bonnes ou pas et si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

²² <https://www.maxicours.com/se/cours/les-roles-et-les-caracteristiques-de-l-information/>

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

3.8.4. Diagnostic de conditions de travail : Il existe une liste qui serve à un diagnostic de conditions de travail :

- Hauteur et éloignement de travail ;
- Intensité des efforts demandés, de l'attention requise, de la complexité et de la vitesse exigée par le travail ;
- Possibilité d'initiative dans le travail ;
- Niveau d'éclairage et éclairage artificielle ;
- Importance et difficulté de la ponctualité ;
- Qualité de l'atmosphère ;
- Risques d'accidents liés à l'utilisation des équipements et à la manipulation des produits ;
- Equité de système de rémunération.
- Possibilité ou difficulté d'apprécier les résultats de son travail ;
- Stabilité ou instabilité des groupes de travail ;
- Possibilité de la formation, de carrière et d'évolution personnelle ;
- Qualité de l'information obtenue de la hiérarchie pour ses propres performances ;
- Qualité de relation avec les collègues.

3.9. Le contrat de travail

3.9.1. Définition

La nature et le contenu du contrat de travail sont importants tant pour l'employeur que pour le collaborateur. Le choix du contrat du travail doit être purement réfléchi, car il constitue la base sur laquelle repose les relations futures.²³

3.9.2. Les types de contrat de travail

- **Le contrat à durée indéterminé :** Il doit être en conformité avec la législation, les prescriptions dans des conventions collectives et les usages de la branche, et il est le plus couramment utilisé.

²³ Jean Marie PERETTI, la gestion des ressources humaines, Paris, Vuibert, 2004.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

- **Le contrat à durée déterminée** : Il doit être conclu pour un motif précis et prévoir un terme. Il est renouvelable une fois. Il peut être utilisé en cas de remplacement temporaire d'activité.
- **Le contrat de travail à temps partiel** : C'est un contrat qui est inclus pour un temps de travail inférieur à la durée de travail applicable dans l'entreprise.
- **Le contrat de travail temporaire** : Il n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, dénommée mission et seulement dans les cas énumérés, par la loi.
- **Le contrat de travail intermittent** : Il se caractérise par l'alternance des périodes travaillées et des périodes non travaillées.
- **Le contrat de professionnalisation** : Il a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans et demandeurs d'emplois et leur permettre d'acquérir une qualification.
- **Le contrat d'apprentissage** : L'apprentissage a pour objectif de donner à des jeunes travailleurs une formation générale, théorique et pratique en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique.

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

Conclusion :

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine complexe et diversifié, enrichi par diverses perspectives théoriques. Elle examine les comportements, pratiques et décisions des travailleurs au sein des organisations. Des recherches montrent une relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. À l'ère de la numérisation, des technologies comme les systèmes de gestion des talents et les plateformes de formation en ligne optimisent ces pratiques, transformant la GRH en un levier stratégique pour améliorer la performance globale de l'organisation.

Chapitre II : La gestion des carrières à l'ère de la numérisation

Introduction

La numérisation a bouleversé tous les aspects de notre vie, y compris la façon dont nous travaillons et gérons nos carrières. Aujourd'hui, plus que jamais, les individus sont responsables de leur propre développement professionnel et doivent s'adapter en permanence aux changements technologiques et aux exigences du marché du travail. Les individus peuvent prospérer dans leur carrière à l'ère numérique et naviguer avec succès dans le paysage en constante évolution du monde du travail. La clé du succès réside dans l'adaptabilité, l'apprentissage continu et la proactivité pour saisir les opportunités offertes par les technologies et les tendances actuelles.

Ce chapitre présentera à l'étude détaillée de la gestion des carrières à travers trois sections, la première section portera sur des généralités de gestion des carrières à l'ère de la numérisation. Alors que la seconde s'intéressera au pilotage et développement de la gestion de carrière à l'ère de la numérisation, et le dernier chapitre traitera la gestion des carrières dans la fonction publique algérienne

Section 1 : Aperçu général sur la gestion des carrières à l'ère de la numérisation

Dans cette section, nous allons aborder pour commencer, l'évolution historique de la gestion des carrières ainsi que les différents concepts qui y sont associés. Nous examinerons également l'importance de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation, les objectifs qui y sont liées, ainsi que les avantages et les inconvénients à l'ère de la numérisation qui y sont associés.

Dans cette partie, Nous développerons plus précisément ces points suivants : la gestion des carrières à l'ère de la numérisation en tant que discipline.

- ❖ L'histoire de la gestion des carrières
- ❖ Qu'est-ce que la gestion ?
- ❖ Qu'est-ce qu'une la carrière ?
- ❖ Qu'est-ce que la gestion des carrières ?

1.1. Histoire de la gestion des carrières :

1.1.1. Emergence de la gestion des carrières :

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. ²⁴

Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en mains sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi, jusqu'à la décennie 1960, la GRH à jouer un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service. ²⁵

1.1.2. Décennies 1960 et 1970

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des

²⁴ SEKIOU et autres, op citée. Page 367

²⁵ PERRTI JM : gestion des ressources humaines. Ed Vuibert. Paris (2016)

carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement²⁶.

1.1.3. Décennies 1980 et 2000

Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension et rentabilité. Les salariés se trouvent face à un marché de travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

1.2. Définition de la gestion :

La gestion est l'ensemble des activités qui permettent **de planifier, organiser diriger et contrôler** les ressources d'une organisation afin d'atteindre ses objectifs. Elles s'appliquent à tous les types d'organisations, qu'elles soient **privées, publiques** ou à but non lucratif.

« Il s'agit d'un ensemble de **pratiques** destinée assurée **l'activité ordinaire de l'organisation**, d'un ensemble **des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise** est indispensable **au maintien et au développement d'une structure**, et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions, et **d'action tactique et stratégiques** d'une organisation, d'une **science de l'action collective** organisée chargé de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon **efficace** dans le respect des **contraintes** diverses(**juridique, humaine, politique, sociétale**) Imposée par **l'environnement** ». ²⁷

1.3. Définition de la carrière : « Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution ». ²⁸

Selon J-M Peretti : « La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation » ²⁹.

Donc, nous pouvons définir la carrière comme étant l'évolution d'un individu durant sa vie professionnelle, à travers une succession de mobilités au sein d'une seule ou de plusieurs

²⁶ PERETTI Jean. Marie, gestion des ressources humaines, édition de Bock 2001 pages ?

²⁷ BOISLANDELLE * dictionnaire de gestion, * Edition Economica, Paris 1998, p102.

²⁸ SHIMON. L. Et autre *la gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratique actuelle*, 3ème édition, Pearson Education, Montréal, 1999, p137.

²⁹ PERETTI-J-M *Gestion des ressources humaines*, 15ème édition, Paris, 1998, p84.

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

- ❖ **Du côté de l'individu :** il s'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre.
- ❖ **Du côté de l'organisation :** il s'agit du carrier externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

Alors aujourd'hui, la notion de carrières est bien plus plurielle et complexe. Elle prend en compte **les aspirations individuelles, les changements du marché du travail** et les **nouvelles réalités organisationnelles**.

1.4. Définition de la gestion des carrières

La gestion des carrières désigne plusieurs significations qui sont :

La gestion des carrières est un processus structuré et continu qui vise à **accompagner les individus dans leur développement professionnel** tout au long de leur vie active. Elle permet d'**aligner les aspirations individuelles avec les besoins de l'entreprise**, favorisant ainsi l'épanouissement des employés et la performance globale de l'organisation.

Alors la gestion des carrières revêt une importance croissante dans un monde du travail en constante mutation. Elle permet de répondre à plusieurs enjeux majeurs.

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprennent aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ³⁰

L'idée de Chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positive comme celles de : **Progression ; Avancement ; Promotion ; Développement**. Le concept de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu il s'agit de Carrière interne et l'organisation il s'agit de carrière externe. La gestion des carrières se définit aussi comme :

³⁰ CERDIN J-L *Gérer les carrières * édition EMS, paris 2000, p27.

« Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences ». ³¹

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

1.5. L'importance de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation

La numérisation offre de nombreux avantages pour la gestion des carrières, tant pour les individus que pour les organisations :

➤ **Pour les individus :**

- a. Accès à l'information : **les plateformes en ligne** et les **réseaux sociaux** permettent aux individus de trouver facilement des informations sur les carrières, les formations et les opportunités d'emploi
- b. Développement des compétences : des nombreux outils et ressources en ligne permettant aux individus d'acquérir de nouvelles compétences et de se perfectionner.
- c. La gestion des carrières : des outils numériques permettent aux individus de suivre **leurs progrès**, de définir **leurs objectifs** et de **planifier leur avenir professionnel**.
- d. Networking : les plateformes en ligne facilitent la mise en relation avec des professionnels et des mentors dans différents domaines. ³²

➤ **Pour les organisations :**

- a. Recrutement : les plateformes en ligne et les réseaux sociaux permettent aux organisations de trouver et d'attirer des talents plus facilement.
- b. Gestion des talents : des outils numériques permettent aux organisations de **gérer la performance, la formation et les développements de leurs employés**.
- c. Engagement des employés : les plateformes en ligne et les outils de communication permettent aux organisations de mieux communiquer avec leurs employés et de les impliquer davantage.

³¹ SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993, P365

³² <https://www.digitalisations-rh.com/actualites/> /l'impact -de- la digitalisation- sur- la fonction Rh. Le 15/05/2024 à 1h :00

- d. Adaptation : les organisations qui adoptent la numérisation sont mieux **préparées à s'adapter aux changements du marché** et à **répondre aux nouveaux besoins des clients**.³³

La numérisation a permis d'améliorer les processus ressources humaines en automatisant certaines tâches administratives chronophages.

La fonction RH doit désormais se concentrer sur l'utilisation des technologies numériques pour améliorer ses processus et services.

Les logiciels des gestions des ressources humaines permettent aujourd'hui de gérer efficacement les données relatives aux employés (contrats, absences, congés payés) et d'optimiser les processus liés à l'embauche au recrutement.

1.6. Les objectifs de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation :

Les principaux objectifs de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation sont :

- Favoriser l'autonomisation et la responsabilisation des individus dans la gestion des carrières.
- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation.
- Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate du travail.³⁴
- Le développement des compétences des employés et des performances.
- Encourager l'apprentissage en continu.
- Soutenir la reconversion et les développements de nouvelle compétence numérique.
- Transformer la manière dont les individus et les organisations gèrent le développement professionnel et la progression des carrières.
- Réduire le roulement des ressources
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaitances, accomplissement.....)

³³ <http://everphone.com/fr/blog/numerisation-employers/> Le 05/06/2024 à 11h:32

³⁴ CERDIN. J.L. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.

- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise.
- Appréciation des potentiels humains.
- Améliorer la prise de décision Rh et optimiser les processus.

1.7. Les avantages et les inconvénients de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation :

Dans ce point nous allons traiter les avantages et les inconvénients de la gestion carrière à l'ère numérisation. Nous allons commencer par les avantages

➤ Les avantages :

Les avantages de la gestion de carrière à l'ère du numérique, pour les individus et les entreprises :

a. Pour les individus :

Les principaux avantages sont :

- ❖ Accès élargi à l'information et aux opportunités : plateformes d'emploi en ligne, réseaux sociaux professionnels, outils d'apprentissage en ligne
- ❖ Personnalisation et responsabilisation : évaluations et plans de développement personnalisés, outils d'auto – évaluation, apprentissage en ligne individualisé...
- ❖ Amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : flexibilité accrue, outils de communication et de collaboration, accès aux ressources en ligne pour le bien-être.³⁵

b. Pour les entreprises :

Les principaux avantages sont :

- ❖ Processus RH rationalisés : automatisation des tâches administratives, outils de gestion des talents, analyses de données RH .
- ❖ Amélioration de la prise de décision : accès aux données en temps réel, outils de simulation, modélisation, analyses prédictives.
- ❖ Engagement et fidélisations des employés accrus : expérience employé personnalisée, opportunités de développement et d'apprentissage, communication et collaboration améliorées. ³⁶

³⁵ [https://factorial.fr/gestion – talents](https://factorial.fr/gestion-talents).

³⁶ [https://www. Cairn. Info/gestion -des-ressources -humain -9782100743162-page-75.htm](https://www.cairn.info/gestion-des-ressources-humain-9782100743162-page-75.htm)

➤ Les inconvénients :

L'ère numérique a transformé de nombreux aspects du monde du travail, y compris la gestion des carrières ³⁷ :

- ❖ Inondation d'informations : difficulté à trouver des informations fiables, cela peut compliquer la recherche d'informations précises sur les opportunités de carrières, les exigences en matière de compétence et les tendances du marché.
- ❖ Comparaison sociale : les réseaux sociaux et les plateformes de partage d'emploi peuvent donner l'impression que tout le monde réussit et progresse rapidement dans sa carrière.
- ❖ Obsolescence des compétences : l'évolution rapide du paysage technologique signifie que les compétences requises pour réussir dans de nombreux emplois changent rapidement.
- ❖ Manque d'interaction humaine : importance des relations dans la progression de carrière, les interactions humaines et le réseautage restent essentiels pour la progression de carrière, mais l'ère numérique peut les rendre difficiles.
- ❖ Difficultés de répondre à toutes les attentes.
- ❖ Le refus des postes.
- ❖ Créer des frustrations.

La numérisation offre des outils puissants pour la gestion des carrières, elle introduit également des défis qui nécessitent une attention particulière pour équilibrer efficacité et humaine.

Section 2 : Pilotages et développement de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation

Dans cette section, nous allons commencer, les pilotages et développement de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation ainsi que les différentes dispositions de la gestion des carrières et les principaux outils qui y sont associés. Nous examinerons également les acteurs et les filières promotionnelles de la gestion des carrières. Nous étudierons également les mobilités (le concept, les types et les niveaux).

2.1. Les dispositifs de la gestion de carrière et les principaux outils de la gestion des carrières

Les dispositifs de la gestion de carrières peuvent résumés dans quelques points données ci-dessous : ³⁸

³⁷ Pesqueux, Yvon. L'école des relations humaines 2020. In <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf>. Le 20/04/2024

³⁸ M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand ; AF. Bender, « fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines ; 2^{ème} édition, Pearson éducation France, 2009.

2.1.1. Des outils centrés sur les besoins des entreprises

- ❖ Plans de remplacements ;
- ❖ Carte des emplois, répertoire des métiers référentiels de compétences ;
- ❖ Parcours repères ;
- ❖ Charte de mobilité.

2.1.2. Des outils pour favoriser l'articulation projets individuels /projets d'entreprise :

- ❖ Comité de carrières.
- ❖ Entretiens annuels.
- ❖ Entretiens de carrières.
- ❖ Contrats de développement.
- ❖ Bourse d'emplois.

2.1.3. Des outils visant à préciser les projets individuels

- ❖ Formation à la gestion des carrières.
- ❖ Bilans individuels et procédures d'évaluation diverses.
- ❖ Parrainage, formation, détachement...etc.
- ❖ L'entreprise utilise ces outils pour :

L'entreprise utilise ces outils pour :

2.2. Préciser ses besoins à court et moyen terme et les parcours possibles en interne

Ces outils ont pour objectifs d'anticiper sur les mouvements de personnel à encourager et mettre l'accent sur de nouvelles réalités organisationnelles, car les entreprises auparavant raisonnaient en termes d'emploi, mais aujourd'hui beaucoup d'entre elles s'intéressent à la notion de compétence et cela est dû à la difficulté d'anticiper les changements d'un poste. A titre d'exemple, les équipes se recomposent régulièrement, les responsabilités des uns et des autres changent.

Les plans de remplacement servent à protéger les entreprises des risques de vacances des postes tenus pour stratégique.

Il s'agit donc pour les entreprises de savoir comment faire face à certains imprévus tels que : maladies, démissions soudaines, accidents.

❖ Faire vivre des marchés internes de l'emploi :

Les bourses d'emploi visent à faire le marché interne de l'emploi en organisant la circulation de l'information relative aux emplois libres réservés pendant un temps à la

hiérarchie en charge de l'organisation des mutations. Ces informations sont de plus en plus accessibles à tous. L'intranet permet, en effet, d'être informé de l'ensemble des postes à pourvoir. Ces informations peuvent être de deux types : Des informations sur les postes à pourvoir, d'une part, et des informations sur les mobilités réalisées d'autre part.

❖ **Soutenir et accompagner les cadres dans leur démarche personnelle**

Parmi les outils qui permettent de soutenir et accompagner les cadres, dans leur démarche personnelle, on cite l'établissement des bilans de carrière et bilans des compétences.

Le bilan des compétences c'est le biais qui permet à tous d'accéder au bilan de carrières. Ce dispositif a pour but d'impliquer les cadres dans la gestion de leur carrière, ils sont d'une durée de vingt-quatre mois maximums.

2.2. Les acteurs de la gestion des carrières

Après avoir présenté les différents outils, on présente les différents acteurs mobilisés par la gestion des carrières.³⁹

2.2.1. La direction générale

La direction générale prend en charge les principales missions suivantes :

- Elle joue un rôle central dans la gestion des carrières des cadres et ce à plusieurs niveaux.
- Elle fixe la stratégie de l'entreprise, il lui revient donc de valider les perspectives d'évolution à envisager les compétences à développer.
- Elle participe à l'élaboration des règles de gestion des cadres appelés prendre les responsabilités les plus hautes dans l'entreprise.
- Elle gère les cadres supérieurs, elle peut participer aux comités de carrière traitant des hauts potentiels.

2.2.2. La hiérarchie

Son rôle varie selon les entreprises puisque le degré de centralisation de la gestion des cadres (recrutement, rémunération, mutation) peut être plus au moins fort.

Elle est considérée comme un acteur essentiel de la gestion des carrières car elle est responsable de l'évaluation des cadres donc son rôle central le repérage des potentiels.

³⁹ MAC Cathy, la fonction personnelle, les éditions d'organisations, 1983

C'est elle aussi qui va permettre à un cadre de développer ses compétences et de révéler son potentiel à travers les différentes missions qu'elle va lui confier, comme elle peut avoir un rôle de conseil en participant à l'orientation professionnelles des cadres.

Donc, le champ d'intervention possible de la hiérarchie dans la gestion des carrières est très vaste. Pourtant, peu d'entreprises ont cherché à l'établir clairement.

2.2.3. Le cadre

Il est supposé que les cadres prennent leurs carrières en main. Mais ce qui est constaté sur le marché de l'emploi, que ces dernières adoptent des stratégies différentes. Chacun d'entre eux à sa façon de mettre en œuvre ses compétences.⁴⁰

2.2.4. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines

Les spécialistes de la gestion de ressources humaines interviennent, le plus souvent, à deux niveaux dans la gestion des carrières des cadres :

- **Au niveau central :** une équipe est chargée du recrutement des cadres, cette équipe a pour mission d'animer les politiques de la gestion des carrières des cadres. C'est elle qui met en place les outils de la gestion des carrières et elle définit aussi certains principes de gestion de mobilité.
- **Au niveau d'implication opérationnelle :** elle participe à la gestion des carrières des cadres comme sur le plan national, voir international.

❖ Les filières promotionnelles :

Peut définir les filières promotionnelles comme une classification de postes que l'employé doit occuper successivement les uns après les autres tout en ayant des classifications croissantes, afin de progresser vers le sommet hiérarchique.

Les outils de la gestion des carrières que nous avons évoqués précédemment nous permettent de repérer les fonctions et suivre leurs évolutions, faciliter une bonne communication entre dirigeants pour organiser les filières promotionnelles. Nous citerons deux grilles de qualifications :

2.3. Grille de qualification segmentée Elle se divise en trois grilles

➤ Grille de qualification sans passerelle :

Dans cette grille, il n'y a pas de possibilité pour des familles de postes inférieurs de passer aux familles de postes supérieurs.

⁴⁰ Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.

➤ **Grille de qualification avec passerelle :**

Dans cette grille, il y a possibilités de passage pour des familles de poste inférieur à des niveaux de familles de postes supérieurs.

➤ **Grille de qualification a recouvrement :**

Dans cette grille, l'amplitude de la carrière de l'employé est très étendue puisque 'ce dernier a la possibilité au poste affecté dans des familles de niveaux inférieur de recouvrir l'écart qui les sépare des familles de niveau supérieur.

2.4. La mobilité

2.4.1. Définition de la mobilité

Désigne l'acte par lequel un agent change de poste, puisque la carrière est une succession de postes elle-même. Il en est donc de même pour les décisions des mobilités, qui peuvent être souhaitées ou subits. ⁴¹

2.4.2. Les différents types de la mobilité

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents types de mobilité possibles dans une organisation. La mobilité, par définition, implique l'idée de changement. Selon le critère du sens de mouvement (mobilité) :

- **Mobilité verticale :** Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière et donc synonyme de progression, elle correspond à la promotion classique.
- **Mobilité horizontale :** Elle désigne le passage d'une fonction ou d'un métier à un autre sans changement de niveau hiérarchique.
- **La mobilité géographique :** Elle s'exprime à deux niveaux :
 - ❖ **La mobilité nationale :** Le salarié est transféré du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.
 - ❖ **La mobilité internationale :** à partir du moment où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.

⁴¹ Pierre Bullet, mobilité interne comment réussir, édition de EYROLLES ,2010

2.4.3. Les niveaux de mobilité : Toutes les formes de mobilités peuvent être :

- ❖ **Intra organisationnels :** Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.
- ❖ **Inters organisationnels :** Elles impliquent un changement d'entreprise.

2.5. La fin de carrière

2.5.1. Les modalités de départ

L'effectif de l'entreprise est en mobilité permanente et cela est dû aux départs des salariés qui peuvent intervenir pour des multiples raisons.⁴²

2.5.1.1. La démission

Le salarié dans sa vie professionnelle, comme dans sa vie quotidienne est toujours à la recherche du meilleur ; donc s'il n'arrive pas à satisfaire ce besoin au sein de l'entreprise ou il travaille, il quitte le lieu, et cela ne peut être produit que par l'établissement d'une démission, soit par écrit ou verbalement fin de réaliser le contrat. Le salarié doit déterminer dans sa lettre ou son entretien de démission, la raison de sa démission. Pendant la période de préavis (entre le jour où le salarié a communiqué sa démission jusqu'à la recherche du contrat), les relations de travail sont maintenues.

2.5.1.2. Le licenciement

Le licenciement désigne le fait que l'employeur décide de mettre fin au contrat de travail du salarié, et cela peut être selon diverses raisons ; ce qui nous permet de distinguer deux types de licenciement :

- ✓ **Le licenciement économique :** Il peut résulter d'une suppression, de transformation d'emploi ou de modification substantielle du contrat de travail, du à des difficultés économiques ou des mutations technologiques.
- **Le licenciement non économique :** Comme dans le cas d'une démission, le contrat de travail continu à produire ses effets pendant la période de préavis, ce dernier doit être observé sauf si le licenciement intervient pour faute grave, qui prive le salarié de l'indemnité de licenciement.

2.5.1.3. Le départ ou la mise en retraite

Au-delà d'une certaine période, lorsque le salarié atteint un âge déterminé, il va être mis à la retraite ; cet âge est généralement fixé par la convention collective ou le règlement intérieur.

⁴² Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.

2.5.1.4. Fin de contrat à durée déterminée

Dans le cas d'un emploi contracté par une durée déterminée, l'employeur à la fin de cette durée met fin à ce contrat. Le salarié doit être informé de son licenciement. L'employeur ne doit pas refuser le renouvellement du contrat sans aucun motif valable, sauf dans des situations telles que :

- Une absence prolongée du salarié à cause d'une maladie qui provoque son licenciement
- Événement imprévisible, décès du salarié, cessation de l'activité de l'entreprise pour des motifs économiques.⁴³

2.5.2. Les documents de fin de carrière

Quel que soit la mobilité de départ, certaines obligations s'imposent en deux parties.

2.5.2.1. Le certificat de travail

A l'achèvement du contrat, l'employeur doit délivrer au salarié un certificat portant la date de son entrée, de sa sortie, la nature de son emploi ou les emplois successivement occupés. En cas de non remise de certificat, d'omission de mention, de remise tardive, le salarié peut réclamer des dommages et intérêts⁴⁴.

2.5.2.2. Le reçu pour solde de tout compte

Lors de l'expiration du contrat de travail, le salarié doit reconnaître qu'il a perçu l'intégralité des sommes qui lui restent et ça en délivrant à l'employeur un reçu appelé : solde de tout compte.

2.5.2.3. Avis de départ

Un avis de départ est un document obligatoire. Il doit être délivré avant chaque départ quel que soit la cause (retraite, démission,). Ce document confirme si le salarié a ou non des dettes envers l'entreprise.

⁴³ Jean Marie PERRETI, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12ème édition

⁴⁴ MAC Cathy, la fonction personnelle, les éditions d'organisations, 1983

Section 3 : La gestion des carrières dans la fonction publique algérienne

L'étude de la gestion des carrières dans la fonction publique algérienne est essentielle pour aligner les compétences des fonctionnaires avec les besoins des administrations, améliorant ainsi l'efficacité et la productivité. Elle motive et satisfait les employés en leur offrant des perspectives de développement professionnel et maintient un haut niveau de compétence grâce à la formation continue.

3.1. La Direction Générale de la Fonction Publique

La direction générale de la fonction publique, est un organisme spécialisé dans le contrôle de la gestion des ressources humaines des différents secteurs de la fonction publique. Aussi elle est chargée du suivi des statistiques concernant les fonctionnaires actives au niveau de toutes les administrations et établissements publics, même elle fait un rôle important pour résoudre les problèmes et les conflits entre les fonctionnaires et leurs administrations.

En effet, le décret exécutif **n 03-191 du 28 avril 2003**, est venu pour donner une structure à la **DGFP**⁴⁵ adéquate avec ses missions ; dont elle est organisée en **cinq (05)** directions centrales, à savoir :

La DGFIP contient quatre sous-directions sont :

- Une sous-direction des rémunérations et du régime social ;
- Une sous-direction de l'orientation et du contentieux ;
- Une sous-direction de la documentation et des archives.
- Une sous - direction de réglementation et des statuts ;

3.1.1. La direction de la régulation des effectifs et de la valorisation des ressources humaines : Contient les sous – directions suivantes :

- Un sou – direction de la régulation des effectifs ;
- Une sous-direction de la formation ;
- Une sous-direction de la coopération et des relations extérieures.

3.2. La direction de l'application et du contrôle : Composée de :

- Une sous-direction du contrôle
- Une sous-direction des concours et examens ;
- Une sous-direction de la gestion des cadres.

⁴⁵ La Direction Générale de la Fonction Publique.

3.3. La direction de l'Informatique : Contient les sous-directions suivantes :

- Une sous-direction des réseaux ;
- Une sous-direction des logiciels et applications ;
- Une sous-direction de la maintenance des équipements informatiques.

3.4. La direction de l'administration des moyens : Contient :

- Une sous-direction des personnels ;
- Une sous-direction du budget et de la comptabilité ;
- Une sous-direction des moyens généraux.

❖ La D.G.F.P : Comprend également :

- **Une Inspection Générale :** créée par décret exécutif n° 03-191 du 28 avril 2003, représentant un organe permanent d'inspection, de contrôle, d'audit et d'évaluation.
- **Un comité interministériel de la formation :** créée par le décret exécutif n 04-146 du 19 mai 2004, ce comité fait la concertation et la coordination en matière de formation administrative, parallèlement propose les modalités de la politique nationale de formation dans les institutions et administrations publiques.
- **Des Inspections au niveau de chaque wilaya en Algérie :** Il existe 48 inspections créées conformément au décret exécutif n° 98-112 du 6 avril 1998 : chacune assure le contrôle de la gestion des ressources humaines pour les administrations et les établissements publics locale de la même Wilaya où se trouve cette inspection. Chaque inspection prend le rôle d'un représentant de la DGFP au niveau local, elle veille sur l'application de la législation et de la réglementation relatives à la gestion des ressources humaines des fonctionnaires dans les différentes institutions et administrations publiques de la wilaya de l'inspection.

Toutes les administrations et établissements publics sont représentés par des gestionnaires, qui se rapprochent à l'inspection locale ceci, pour l'informer sur la situation leurs fonctionnaires à tous les niveaux, en matière de recrutement, promotions, formation la retraite...etc.

3.5. La formation dans la fonction publique

Dans la fonction publique en Algérie, la formations des fonctionnaires, n'est qu'une application des lois des statuts particuliers, on peut dire que l'initiative a la formation est absolument absente, et les supérieurs hiérarchiques dans la fonction publique ne prennent pas

en considérations les besoins des fonctionnaires qui veulent développer leurs savoirs et savoir-faire.

Selon **les articles 104 -105 de l'ordonnance 06-03**, la formation a pour but :

- L'amélioration des connaissances du fonctionnaire et de ses qualifications,
- D'avoir une promotion professionnelle, dans le cadre de la formation avant la promotion.

L'existence d'un plan déconcentré de la formation pour l'amélioration des connaissances, dénote qu'il existe un effort important pour donner à la formation son rôle qu'elle pourra jouer dans ce cadre. Aussi la diversité du type de formation dans le plan révèle aussi les différents besoins des fonctionnaires d'une part et des administrations et des institutions publiques en cette matière d'autre part.

3.5.1. L'importance de la formation des fonctionnaires dans la fonction publique

La formation des fonctionnaires est un droit indispensable, qui est relative avec les statuts particuliers qu'ils les assujettissent, d'autres part, il faut signaler qu'il y'a des fonctionnaires que leurs statuts particuliers ne contiennent pas l'obligation de faire la formation tel que les contractuels.

La nécessité de la formation aux fonctionnaires est d'avoir des nouvelles connaissances, des savoirs et des savoirs – faire, qui leur permettront d'exercer leurs fonctions de façon plus performante. Il existe des différents types de formations, à savoir la formation spécialisée dans le cadre de recrutement, la formation initiale durant la période de stage du fonctionnaire pour achever les procédures de la confirmation ou la titularisation dans le poste, la formation avant la promotion, la formation initiale pour la nomination du fonctionnaire dans le poste supérieur, la formation à l'étranger, le recyclage et les opérations de renouvellement des connaissances.

Les multiples types de formation qui font une base importante aux fonctionnaires qui ont besoin de continuer leurs carrières professionnelles dans les cadres légaux. Dans le cadre de l'exécution courante des cycles de formation des fonctionnaires, il existe le besoin aux structures importantes qui admettent au passage normal des différentes formations. Pour que ces objectifs se réalisent, l'administration concernée par la formation de ses fonctionnaires, signe une ou des conventions avec un ensemble des centres de formation professionnelle, des universités, des instituts nationaux, et des instituts privés agréés par l'Etat. Dans la limite que le fonctionnaire fait sa formation dans l'un des centres de formation cités et qui se spécialise dans la formation de chaque grade ou spécialité « profession ».

La formation du point de vue de l'administration est un investissement, qui permet de faire des recyclages à ses agents selon les prévisions qui sont mentionnés dans le tableau numéro 07

du Plan de la Gestion des Ressources Humaines de chaque année budgétaire. La formation représente dans l'administration un investissement primordial pour conduire un effort de modernisation de ses structures. Elle devient ainsi un instrument de qualification de ses agents et de réduction des dysfonctionnements de ses services⁴⁶.

Le statut général de la fonction publique a renforcé les procédures qui encouragent le développement des qualifications et des aptitudes des fonctionnaires. L'article 38 de ce statut considère que la formation est un droit légitime à tout fonctionnaire durant sa carrière professionnelle, aussi pour le développement de niveau et les recyclages.

La D.G.F.P dans le cadre de la régulation et de valorisation et de développement des ressources humaines, garantit une rationalisation des effectifs, qui prend en considération l'adéquation entre le plan qualitatif et le plan quantitatif par rapport aux besoins en formations.

Pour les fonctionnaires dans les institutions et administrations publiques. Aussi elle définit les règles et les conditions relatives à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires et agents publics, à travers un ensemble des circulaires et des instructions qui font la définition et la mise à jour des textes qui organisent cette étape dans la carrière du fonctionnaire.

En troisième lieu la D.G.F.P assure la planification et la coordination des actions de formation préparant à l'accès aux emplois publics, en fonction des besoins quantitatifs et qualitatifs des institutions et administrations publiques. Pour organiser la démarche de la formation, il y'a le Plan Déconcentré de la Formation et de Perfectionnement recyclage aussi le Plan Annuels ou Pluriannuels de Formation et de Perfectionnement.

3.5.2. Des défis et les enjeux de la politique de la formation dans la fonction publique algérienne :

Les ressources humaines dans la fonction publique, quel que soit leurs positions ont besoin d'une formation pour développer leurs aptitudes. Mais en même temps on constate la présence des capacités humaines très importantes qui occupent des postes de hauts niveaux, aussi les statistiques démontrent que l'administration algérienne est encadrée par des fonctionnaires exerçant les fonctions supérieures ou des postes supérieurs ;

⁴⁶ Dr. Abdellatif JABRANI. Chef de la Division des Ressources Humaines des collectivités locales D.G.CL/ Ministère de l'Intérieur. Séminaire méthodologique sous le thème Élaboration d'un référentiel des compétences et des métiers en vue de la formation d'agents de développement local dans un contexte marocain, 19-20-21 mars 2001

➤ Répartition des effectifs de la fonction publique par type d'administration publique⁴⁷

Ils se répartissent en :

- ❖ **Administrations Centrales de l'état** : 346.866 agents, soit 16,05% ;
- ❖ **Services Déconcentrés de l'état** : 905.628 agents, soit 41,91% ;
- ❖ **Administration Territoriale** : 297.595 agents, soit 13,77% ;
- ❖ **Etablissements Publics à caractère Administratif** : 599.980 agents, soit 27,77% ;
- ❖ **Etablissements Publics à caractère Scientifique Culturel et Professionnel** : 186 agents, soit 0,25% ;
- ❖ **Etablissements publics à caractère scientifique et technologique** : 5362 agents, soit 0,01%.

Ces données représentent la situation quantitative suffisante pour avancer dans le développement et d'avancer pour avoir une administration moderne, mais en réalité ces capacités n'arrivent pas à atteindre cet objectif, en raison de la rigidité des statuts et de son archaïsme.

Les chercheurs dans le domaine de l'innovation de l'administration publique algérienne, voient que la formation des fonctionnaires depuis le Décret exécutif n 96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires, présente quelque principes généraux qui pourraient donner à la formation une place plus importante dans le déroulement de la carrières professionnelle des fonctionnaires et détermine de façon plus précise certains droits et garanties liés au processus de mise en formation.⁴⁸

Depuis la promulgation de ce texte, il y'avait pas des mécanismes institutionnels d'analyse des besoins de formation en l'absence d'une gestion prévisionnelle des carrières et des compétences. Il existe quelque tentative telle qu'au ministère de l'équipement (rapport CNAT 1993), mais elles demeurent isolées dans le plan sectoriel annuel et pluriannuel de la formation. Les besoins dans les administrations et institutions publique dans tous les domaines sont

Effectués pour répondre à la consommation d'un budget affecté à cette administration ou institution publique au titre de chaque année budgétaire.⁴⁹

3.5.3. La réalité de la formation des fonctionnaires en Algérie

La présence des lois qui organisent la formation des fonctionnaires et la présence des moyens considérable en matière des centres de formation, en ressources humaines comme de

⁴⁷ <https://www.dgfp.gov.dz/fr/stat.asp#b>

⁴⁸ Mohammed-Chérif BELMIHOUB, Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens Cas de l'Algérie : Avril 2004, page 09.

⁴⁹ Mohammed-Chérif BELMIHOUB, Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens Cas de l'Algérie : Avril 2004, page 10

cadres formateurs, tout ça exprime une volonté d'augmenter le nombre des fonctionnaires à former dans des centres spécialisés, selon le Directeur Général de la Fonction Publique: l'administration algérienne de ce côté a besoin comme une première étape à une planification à travers la planification de la formation qui exigent une démarche scientifique, et entre autre une démarche entreprise qui prend en considération les changements interne et externe de l'organisation et les disponibilités qu'on a comme ressource, qui doit répondre à la politique de formation adoptée pour affronter les changements technologiques et organisationnels et aux demandes pressantes de son environnement, mais aussi et très légitimement, aux aspirations des agents qui y voient l'opportunité pour eux de se valoriser en termes de promotion et d'amélioration de leur situation professionnelle

En cette perspective, **la D.G.F.P** a impliqué toutes les institutions et administrations publiques dans cette vision de développement et d'amélioration, qui se présente par une réflexion sur l'ensemble des textes et dispositifs existants, à travers des idées d'innovations des règles organisatrices de la formation, car elle est considérée comme le levier de la gestion des ressources humaines, à plus forte raison en présence d'un statut protecteur qui permet difficilement de gérer les stocks des effectifs comme le ferait un opérateur économique soumis au droit du travail.⁵⁰

3.6. Les promotions et les avancements d'échelon dans la fonction publique algérienne

Les fonctionnaires dans les établissements et institutions publiques ont un objectif de monter dans la hiérarchie et d'occuper les postes supérieurs dans son organisation. L'évolution professionnelle est un moyen de motivation du fonctionnaire, qu'il lui donne l'effort pour faire carrière professionnelle riche à travers l'ensemble des différents changements des postes, des grades et des échelons.

Il existe trois modes d'évolution dans la carrière professionnelle :

- La promotion d'un grade à un autre grade supérieur
- L'avancement sur l'échelon
- La nomination dans un poste supérieur

Dans ce contexte, il s'agit principalement de mettre en cohérence les objectifs et les outils qui participent à la définition des parcours professionnels des fonctionnaires et permettent le

⁵⁰ KHARCHI Djamel, ex Directeur Général de la Fonction Publique en Algérie, Expériences algériennes en matière de gestion des ressources humaines (P.G.R.H), 2009.

développement d'une politique de promotion professionnelle, pour l'ensemble des catégories, à travers :

- Les évolutions, transversales ou catégorielles, de la grille des rémunérations et la politique indemnitaire ;
- Les plans de requalifications (positionnement des métiers sur la grille), se déclinant en une nouvelle dynamique des avancements de grade et des promotions de corps.
- Les regroupements et fusions de corps, facilitant la mobilité fonctionnelle et élargissant les possibilités de gestion individuelle des carrières.⁵¹

3.6.1 La promotions dans la fonction publique

Concernant la promotion dans la fonction publique nous allons développer les points suivants :

- **Définition de la promotion :** La promotion est la progression dans la hiérarchie du fonctionnaire durant sa carrière professionnelle, d'un grade à un grade immédiatement supérieur du même corps sous la direction de la commission paritaire et l'autorité ayant le droit de nomination, en appliquant les règles des statuts particuliers de chaque corps.
- **Les modalités de la promotion :** Pour bénéficier d'une promotion à un grade supérieur, il existe trois modalités :
 - a. La promotion au choix
 - b. La promotion sur examen professionnel
 - c. La promotion sur titre

3.6.2. La promotion au choix

C'est la première modalité de promotion à un grade supérieur, car dans la répartition des postes vacants du plan de la gestion des ressources humaines de l'année de l'exercice, on partage ces postes selon les pourcentages mentionnés dans les statuts particuliers pour chaque corps et pour chaque grade, à titre d'exemple pour la promotion au grade d'administrateur, le nombre des postes qui seront affectés à la promotion au choix du grade d'administrateur, le nombre des postes qui seront affectés à la promotion au choix du grade d'attaché principal vers le grade administrateur est dans la limite de **10%** des postes à pourvoir, les attachés principaux d'administration justifiant de **dix (10) années** de service effectif en cette qualité selon **l'article 18 du décret exécutif n 08-04 du 19 janvier 2008 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations**

⁵¹ Le ministère de la fonction publique française, Relevé de conclusions sur l'amélioration des carrières dans la fonction publique : 2006-2008 ; janvier

publiques. En cette perspective, les fonctionnaires qui totalisent dix ans d'ancienneté du grade immédiatement inférieur au grade à promouvoir, ont droit de déposer leurs candidatures au niveau de leur administration après la diffusion de l'opération de promotion au choix. Aussi le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions au choix consécutives, sauf les fonctionnaires qui ont bénéficié d'une promotion au choix avant **le 01/01/2008** qui peuvent bénéficier d'une deuxième promotion par voie d'inscription sur la liste d'aptitude, et sont exempts de la période de stage après l'occupation du grade supérieur, **selon l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.**

3.6.2.1. Les procédures administratives de la promotion au choix

- **L'annonce des promotions :** Comme une première étape, et après l'obtention d'un nombre des postes vacants destinés à la promotion au choix, les chargés du personnel au niveau de l'administration ou institution publique, font l'annonce de cette promotion. L'annonce est considérée comme une première phase pour informer l'ensemble des fonctionnaires qui remplissent les conditions de ce type de promotion, de présenter leurs demandes de candidature pour participer en cette opération. L'annonce des promotions de façon générale se fait sous forme d'une annonce interne au niveau de l'administration ou institution publique et au niveau des antennes sous sa direction, aussi elle ne doit pas diffuser à l'extérieur de l'administration, et ce principe c'est une règle générale de la publicité des promotions.
 - **L'inscription des candidatures des fonctionnaires :** Après l'annonce de la promotion au choix, les fonctionnaires ayant les conditions de participation à cette opération, déposent leurs candidatures en respectant les délais de dépôt des dossiers au niveau du service des ressources humaines qui organise l'opération en question.

Les dossiers de candidature doivent comprendre des pièces suivantes :

- ❖ Une demande manuscrite de participation à la promotion au choix
- ❖ Le premier arrêté ou décision de nomination, car il justifie le compte des jours. D'ancienneté dans ce grade, en comptant la date mentionnée, qui représente le commencement de ses activités dans le grade actuel
- ❖ L'arrêté ou la décision de confirmation dans le grade actuel
- ❖ Le dernier arrêté ou décision d'avancement sur l'échelon, pour calculer l'indemnité de l'expérience professionnelle, en cas de sa promotion dans le nouveau grade
- ❖ Une pièce représentante l'état de service du fonctionnaire, signé par le directeur ou l'autorité investie du pouvoir de nomination dans cette administration ou institution publiques.

- **L'inscription sur la liste d'aptitude pour l'accès à un grade supérieur :**
L'instruction N 86 du 10 mars 2001, précise bien les mesures préparatoires pour l'établissement des listes d'aptitude, dont il faut suivre les étapes suivantes :
- ❖ Le service des ressources humaines doit assembler les demandes et les rapports émanant des responsables hiérarchiques pour inscription des candidats sur les listes d'aptitude.
 - ❖ L'inscription de tous les candidats remplissant la condition d'ancienneté, selon le statut particulier que le fonctionnaire lui s'assujetti, en comptant jusqu'au **31 Décembre** de l'année précédente.
 - ❖ L'affichage des listes nominatives des candidats inscrits sur la liste d'aptitude par grade et par corps dans une période suffisante pour informer le maximum des candidats.
 - ❖ Il faut étudier tous les recours déposés par les fonctionnaires qui ne sont pas inscrits sur les listes d'aptitude selon le motif de chacun, en plus il faut répondre bibliquement aux recours des intéressés. Ceux qui s'estiment lésés peuvent saisir la commission, en effet, elle est chargée de protéger le droit statutaire tout en le faisant dans la transparence.
 - ❖ L'établissement des projets de listes de présentation des candidats par corps, et par grade selon un classement selon l'ordre de mérite, tenant compte l'ancienneté acquise dans le grade d'origine.
- **La méthode de sélection des candidats promus :** La liste d'aptitude contient des critères objectifs d'évaluation pour chaque candidat, qui permet de sélectionner les candidats les plus méritant ainsi de suite. Parmi ces critères d'évaluation on a :
- ❖ L'ancienneté acquise par le fonctionnaire dans son grade d'origine jusqu'à la date du 31/12/n-1 ; ce critère est noté comme suit un point pour chaque année d'ancienneté acquise, et pour la durée qui est inférieur à une année (**12 mois**) ; on compte cette note, par la division des mois par 12.
 - ❖ L'ancienneté générale acquise dans la fonction publique, ailleurs de son grade d'origine, comme étant une expérience professionnelle un point pour chaque cinq années d'expérience acquise, et la période qui est inférieur à cinq années on la calcule par la division de cette période par 05 : dont le nombre des mois inférieur à 12 mois, est négligeable.

- ❖ La moyenne des notes d'évaluations obtenues par le fonctionnaire pendant les dernières cinq années, complétées par les appréciations générales de ses responsables hiérarchiques.
- ❖ L'occupation d'un poste supérieur par un fonctionnaire constitue aussi un critère de bonification, dont la limite de vingt points alloués à ce critère au maximum.
- ❖ Les cycles de la formation, de perfectionnement et de recyclage faites par le fonctionnaire comme un avantage selon l'instruction N 263 du 09 aout 1999 relative aux bonifications accordées aux fonctionnaires dans le cadre des cycles de formation, perfectionnement ou recyclage.
- ❖ La notation de ce critère est d'un (01) point sur chaque année de formation l'université pour l'obtention d'un diplôme universitaire supérieur que le diplôme ou k acquis pour l'occupation du grade occupé par le fonctionnaire.
- ❖ Pour les cycles de formation dans le cadre de recyclage ou perfectionnement, le fonctionnaire bénéficie **de 0.5 point pour chaque trois mois de formation** mais les fonctionnaires bénéficient d'un avancement d'échelon ou bien d'une réduction d'ancienneté pour l'avancement d'échelon ou pour la promotion au choix, ne peut prétendre à cette note.
- ❖ Les études et les travaux de recherches effectuées par le fonctionnaire durant l'année de l'élaboration de la liste d'aptitude d'accès au grade supérieur dont la note sera cinq points entiers.
- ❖ L'assiduité dans le travail, dont il aura en cas d'une sanction d'une note négative. Escomptée de la note globale. En cas d'une sanction de troisième degré le fonctionnaire aura (- 03) points, en cas d'une sanction de deuxième degré le fonctionnaire aura une note de (-02) points et en cas d'une sanction du premier degré le fonctionnaire aura (-01) point réduite de la note globale. En ajoutant à ces critères, d'autres critères sont pris en compte tel que :
 - Les qualités et les aptitudes professionnelles.
 - L'esprit d'initiative.
 - L'aptitude physique.
 - La discipline.
 - La situation sociale.

L'évaluation des candidats est une opération très délicate, donc il faut que les évaluateurs se caractérisent par la rigueur et l'efficacité, donc ils vont prendre des appréciations plus objectives pour ne pas léser l'ensemble des fonctionnaires qui ont la priorité par rapport aux

autres. Les critères d'évaluations ne sont qu'un moyen d'orientation des évaluateurs pour avoir la collégialité dans la décision entre eux.

- **L'adoption des listes d'aptitude :** L'adoption des listes d'aptitude, se fait par une commission, cette commission est composée de l'autorité investie du pouvoir de nomination, et les membres de la commission paritaires. La réunion de cette commission résulte par l'établissement d'un Procès-Verbal signé par l'ensemble des fonctionnaires présents à la réunion, ce Procès-Verbal étant le document de base ou la pièce qui justifie les résultats finaux de cette opération pour l'élaboration des arrêtés et des décisions de nomination dans le nouveau grade pour les fonctionnaires promu, nonobstant que le Procès-Verbal comporte un nombre des fonctionnaires promu compatible avec le nombre des postes budgétaires vacants destinés à la promotion au choix, pour ne pas avoir une contradiction entre les prévisions du Plan de la Gestion des Ressources Humaines de l'année d'exercice et ce qui est en pratique, car il faut respecter les orientations et les mesures mentionnées dans ce plan.

Après la validation des résultats de la liste d'aptitude par les services locaux ou centraux de la fonction publique, l'administration concernée doit établir comme une dernière étape les arrêtés ou les décisions de nomination des fonctionnaires dans le nouveau grade.

3.7. Les positions statutaires, la mobilité les fonctions et les postes supérieurs dans la fonction publique algérienne

3.7.1. Les positions statutaires des fonctionnaires

Le fonctionnaire durant sa carrière professionnelle, vis-à-vis de l'administration dans une position statutaire et réglementaire. En vertu de ce principe, le fonctionnaire se trouve dans l'une des positions suivantes :

- Activité
- Détachement
- Hors-cadre
- Mise en disponibilité
- Service national.

On peut citer ces positions comme suivant :

- **La position d'activité** : c'est la position où le fonctionnaire exerce ses fonctions, au sein de son administration ou institution publique, dont il relève, les tâches liées à son grade d'appartenance ou à celles d'un des emplois, ou dans un poste supérieur ou une fonction supérieure.

Aussi la mise en service dans l'exercice du fonctionnaire de ses missions au sein des associations nationales reconnues d'intérêt général ou d'utilité publique pour une durée de deux (02) années, renouvelable une fois.

Aussi le fonctionnaire est considéré en position d'activité dans les cas suivants :

- ❖ En congé annuel
- ❖ En congé de maladie ou accident de travail
- ❖ En congé maternité
- ❖ En autorisation d'absence telle que prévue par la réglementation en vigueur
- ❖ Maintenus ou rappelés dans le cadre du service national
- ❖ Admis à suivre un cycle de perfectionnement

- **La position de détachement** : c'est une position dans lequel le fonctionnaire d'une administration exerce d'autres missions, hors de son corps et/ou de son administration d'origine, dans cette position le fonctionnaire bénéficie de ses droits d'ancienneté pour les promotions et les avancements d'échelons, et pour la mise à la retraite. La durée de détachement est entre six (06) mois à cinq (05) ans, pendant cette période le fonctionnaire perçoit sa rémunération auprès de l'organisme où il est détaché sauf dans le cas de détachement pour effectuer une formation ou des études, sa rémunération est prise en charge par son organisme où il appartient.

Parmi les positions de détachement cité **dans l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006**, on peut citer les positions suivantes qui sont prononcées de droit pour exercer

- ❖ Pour l'exercice d'une fonction de membre du Gouvernement.
- ❖ Pour un mandat électif permanent dans une institution nationale ou une collectivité territoriale.
- ❖ Pour exercer une fonction supérieure de l'Etat ou un poste supérieur dans une autre institution ou administration publique.
- ❖ Pour un mandat syndical permanent dans les conditions fixées par la législation en vigueur.
- ❖ Pour suivre une formation prévue par les statuts particuliers.

- ❖ Pour représenter l'Etat auprès d'institutions ou organismes internationaux.
- ❖ Pour suivre une formation ou des études, lorsque le fonctionnaire est désigné par l'institution ou l'administration publique dont il relève.

Suite à la demande du fonctionnaire pour la mise en détachement, pour les situations suivantes :

- ❖ Au près d'une autre institution ou administration publique et/ou dans un grade autre que son grade d'origine.
- ❖ Pour exercer des fonctions de direction au près d'entreprises ou d'organismes dans lesquels l'Etat détient tout ou partie du capital.
- ❖ Pour une mission au titre de la coopération ou au près d'institutions ou d'organismes internationaux.
- **La position hors cadre :** Cette position est destinée seulement aux fonctionnaires appartenant au groupe "A", veut dire de la catégorie 11 jusqu'au la subdivision 7 », pour être placé dans un emploi non régi par le statut général de la fonction publique. Dont la durée de la position hors cadre ne dépasse pas les cinq années, à condition que le fonctionnaire a épuisé le droit de détachement, ici il peut être placé en cette position. Les fonctionnaires en cette position ne bénéficient pas de l'avancement d'échelon pendant cette période.
- **La position de la mise en disponibilité :** La mise en disponibilité est une cessation provisoire de la relation du travail entre le fonctionnaire et son organisme. Le fonctionnaire ne peut se mettre en cette position qu'après deux (02) ans d'exercice de ses missions, et il doit être confirmé dans son grade. La durée de la mise en disponibilité varie entre six (06) mois à cinq (05) ans dans la limite maximale durant toute la carrière professionnelle, et durant cette période le fonctionnaire ne perçoit pas une rémunération comme étant un congé sans solde.
- **La mise en disponibilité est un droit dans les cas suivants :**
 - ❖ En cas d'accident, d'infirmité ou de maladie grave d'un ascendant, du conjoint ou d'un enfant à charge.
 - ❖ Pour permettre à la femme fonctionnaire d'élever un enfant de moins de cinq (05) ans.
 - ❖ Pour permettre au fonctionnaire de suivre son conjoint astreint à changer de résidence pour raison professionnelle.

- ❖ Pour assurer des fonctions de membre dirigeant d'un parti politique.
- ❖ Lorsque le conjoint du fonctionnaire est affecté auprès d'une représentation algérienne à l'étranger, d'une institution ou d'un organisme international ou chargé d'une mission de coopération.
- ❖ Pour convenance personnelle, notamment pour effectuer des études ou des travaux de recherche, peut être accordée à la demande du fonctionnaire dans la limite de deux (02) ans dans. La carrière professionnelle.
- **La position de service national :** En cette position, le fonctionnaire qui n'a pas fait son service national, est appelé de faire son devoir national, sera placé en cette position. La durée de cette position est relative avec la durée du service national, dont elle s'expire à la date de sa radiation dans les listes des militaires. Cette période est comptée dans l'avancement et pour la mise en retraite. Après cette période le fonctionnaire réintègre de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre.

3.7.2. La mobilité dans la fonction publique :

La mobilité des fonctionnaires c'est la mutation d'un service vers un autre, soit dans la même localité où dans une autre région. La mobilité se fait suite à la demande de l'intéressé, soit en raison des nécessités de service. La mutation du fonctionnaire peut être prononcée d'office après l'accord de la Commission Administrative Paritaire, d'où le fonctionnaire muté bénéficie du remboursement des frais de transport, de déménagement.

Dans la fonction publique la mutation vers une autre administration, nécessite la vacance d'un poste budgétaire pour le même grade du fonctionnaire muté. La condition pour réaliser cette opération de mutation doit être prévu avant l'adoption du Plan de la Gestion des Ressources Humaines de l'année de l'exercice, car on doit réserver un poste vacant dans le grade de mutation pour la faisabilité des procédures administratives en ce sens.

Le fonctionnaire qui veut faire une mobilité doit satisfaire à la condition nécessaire, qui à être confirmé dans le poste, car les fonctionnaires stagiaires sont assujettis aux mêmes obligations que les fonctionnaires titulaires, mais ils ne peuvent pas jouir de tous ses droits comme le fonctionnaire confirmé. Cette exception a pour but de garantir la continuité de la période de stage des fonctionnaires stagiaires dans le même organisme, pour les assurer d'une évaluation équitable sans aucun changement d'évaluateur.

La mobilité constitue un instrument puissant d'enrichissement professionnel, par l'acquisition de nouvelles compétences, de nouvelles expériences, par la confrontation avec d'autres milieux professionnels, avec d'autres cultures professionnelles. Elle peut jouer, à ce titre, le rôle d'un levier efficace pour favoriser l'adaptation des agents aux changements continus de leur environnement professionnel, dans un système de fonction publique de carrière où ces derniers sont recrutés a priori pour effectuer l'ensemble de leur parcours professionnel au sein du secteur public⁵²

3.7.3. Les postes supérieurs et les fonctions supérieures

Dans la fonction publique, le fonctionnaire peut occuper des postes de haut niveau, que de son grade, on peut signaler qu'il existe des postes supérieurs et des fonctions supérieures, mais chacune a des conditions de nomination, mentionnées dans les règlements.

❖ Les postes supérieurs

Les postes supérieurs sont des postes de responsabilité qui donnent au fonctionnaire de prendre en plus de ses missions de grades d'autres missions attachées à ce poste supérieur. Ce cumul de responsabilités est payant, à travers des bonifications sur l'indice minimal du grade d'origine pour augmenter le salaire de base. La bonification indiciaire est citée dans les statuts particuliers de chaque corps ou dans les

Arrêtés Interministériels déterminant les conditions de nominations dans les postes supérieurs pour chaque administration. Parmi les conditions la plus importante est la titularisation du fonctionnaire dans un grade de la hiérarchie des Administrations et institutions publiques, car les agents qui n'ont pas la qualité de titulaire ne peuvent pas être nommés dans un poste supérieur.

Les postes supérieurs sont répartis en deux types les postes supérieurs organiques structurels et les postes supérieurs fonctionnels.

- ❖ Les postes supérieurs à caractère organiques structurels :** Sont des postes qu'on nominations dans les postes supérieurs pour chaque administration. Parmi les conditions la plus importante est la titularisation du fonctionnaire dans un grade de la hiérarchie des administrations et institutions publiques, car les agents qui n'ont pas la qualité de titulaire ne peuvent pas être nommés dans un poste supérieur, sont

⁵² Serge VALLEMONT : (1998) ; Rapport sur la gestion des ressources humaines, p 27

mentionnées dans les dispositifs réglementaires relatifs à la création et l'organisation de cette administration.

- ❖ **Les postes supérieurs à caractère fonctionnel** : Ce type de postes sont des postes configurés dans les statuts particuliers de chaque corps, et ils ne figurent pas dans l'organigramme de l'administration. Aussi les conditions de nomination dans ce type de postes supérieurs sont mentionnées dans les mêmes réglementations. Pour le calcul de la rémunération des fonctionnaires occupants des postes supérieurs, ils reçoivent en plus de leurs salaires de base des bonifications cumulées. A titre d'exemple un administrateur qui occupe un poste supérieur de chef de bureau son salaire de base sera calculer comme suivant

(L'indice minimal du grade d'origine + la bonification du poste supérieur) x 45DA

On peut constater qu'il existe un autre mode de paiement aux fonctionnaires occupant des postes supérieurs, dont ils sont payés comme le mode de paiement chez les fonctions supérieures. Cette rémunération est destinée aux fonctionnaires ayant des responsabilités lourdes, et en raison de la sensibilité de leurs postes tels que le Contrôleur Financier, le Chef d'Inspection de la fonction Publique.

3.7.4. Les fonctions supérieures

Les fonctions supérieures, consiste dans l'exercice d'une responsabilité au nom de l'Etat, en vue de concourir directement à la conception, l'élaboration ou la mise en œuvre des politiques. La nomination dans une fonction supérieure est applicable par un décret présidentiel, qui doit être publié dans le journal officiel, et même pour la fin de fonction. Le mode de rémunération dans la fonction supérieure est différent que celle des fonctionnaires, ou des fonctionnaires occupants des postes supérieurs, dont ils sont régis par le décret présidentiel 07-305, du 29 septembre 2007 modifiant le décret exécutif n° 90-228 du 25 juillet 1990 fixant le mode de rémunération applicable aux fonctionnaires et agents publics exerçant des fonctions supérieures de l'Etat.

Conclusion :

Enfin, après cette présentation théorique de tous ce qui concerne la gestion des carrières dans la fonction publique, du départ le recrutement, et tout ce que le fonctionnaire peut confronter durant sa vie professionnelle, jusqu'à sa mise à la retraite, qui se considère comme la cessation obligatoire de la relation du travail, entre le fonctionnaire et son organisme, en cas où il atteint la limite d'âge, qui s'arrête souvent à 60 ans.

La gestion des carrières est un moteur de satisfaction et de mobilisation du potentiel humaine.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein du rectorat de l'UMMTO

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Introduction :

Aujourd'hui, le secteur de la fonction publique tend à évoluer et à moderniser ses modes de fonctionnement et ses systèmes de gestion en exploitant au maximum les capacités de la technologie actuelle. Ces technologies révolutionnent la façon dont nous recherchons et communiquons des informations en automatisant de nombreuses tâches quotidiennes, en réduisant considérablement le temps de transfert d'informations et en supprimant les frontières entre l'espace et le temps.

Dans ce troisième chapitre nous allons passer à la présentation du cas pratique sur le déroulement de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein d'un établissement public en l'occurrence le Rectorat de l'université de Tizi-Ouzou, l'objectif de ce chapitre est de démontrer la différence entre la théorie et la pratique et de vérifier nos hypothèses de recherche et cela à travers l'analyse des données de l'enquête effectuée que nous allons présenter

Section 1 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Méthodologie de l'enquête

1.1.1. Caractéristiques générales de l'enquête et ses résultats

Notre travail de recherche traite le déroulement de processus de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au niveau du Rectorat de l'UMMTO. Pour des raisons de manque de temps et de difficulté d'analyser en détail globale l'ensemble de la gestion des carrières au niveau de l'université de Tizi-Ouzou, nous avons seulement réalisé une évaluation du degré de satisfaction du personnel ATS envers les pratiques de gestion des ressources humaines en place.

1.1.2. La sélection et la méthode d'enquête :

Nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire en utilisant un questionnaire administré en personne afin de collecter un maximum d'informations de qualité en ce qui concerne la fiabilité, la crédibilité et la certitude. Nous avons donc rassemblé un groupe de 35 individus, dont le nombre a été choisi de manière empirique.

1.1.3. La conception du questionnaire

Pour les besoins de notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire dont les questions se devaient de refléter l'objet de notre étude. Il comprend 19 questions, ouvertes fermés avec une formulation aisée permettant aux membres de l'échantillon de les comprendre facilement⁵³.

1.1.4. Le mode d'administration et le traitement du questionnaire

La collecte des données est une clé de notre étude, du fait que l'exactitude ou non des résultats de l'enquête se fonde sur la qualité des informations collectées. Pour l'administration de notre questionnaire, nous avons fait passer un questionnaire auprès de 35 fonctionnaires ATS par face à face.

Le traitement des réponses au questionnaire s'est fait sur la base de l'utilisation du logiciel PROGRES. Le mode de traitement obtenu est celui du tri à plat.

⁵³ Voir le questionnaire en annexe N° 3

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

1.2. Présentation générale de l'organisme d'accueil

L'université est un établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est créée, par décret exécutif, pris sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur et est placée sous sa tutelle. Dans le cadre de la mission des services publics de l'enseignement supérieur, l'université assure des missions de formation supérieure et des missions de recherche scientifique et de développement technologique. Dans le domaine de la formation supérieure, les missions fondamentales de l'université sont :

2. La formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays ;
3. L'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la formation par et pour la recherche ;
4. La contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement ;

Dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique, les missions fondamentales de l'université sont, notamment :

- ❖ La contribution à l'effort national de la recherche scientifique et du développement technologique ;
- ❖ La promotion et la diffusion de la culture nationale de la recherche scientifique et de développement technologique ;
- ❖ La promotion et la diffusion de la culture nationale ;
- ❖ La participation au renforcement du potentiel scientifique ;
- ❖ La valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique ;
- ❖ La participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

1.2.1. L'organisation de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

L'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou est une université algérienne qui porte le nom de Mouloud Mammeri, un écrivain, poète anthropologue et linguistique algérien.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Le centre universitaire de Tizi-Ouzou créé par de décret Modèle n° 77-93 du 20 juin 1977, sous forme de centre universitaire est d'abord rattaché à l'université d'Alger.

En 1989, le C.U.T.O devient une université à part entière par le décret n° 89- 139 du 1^{er} août 1989 et en 1984, le centre universitaire de TO est divisé en 09 instituts :

- ❖ INES des sciences juridiques et administratives ;
- ❖ INS d'agronomie ;
- ❖ INS de biologie ;
- ❖ INS des lettres et littérature arabes ;
- ❖ INST de génie civil ;
- ❖ INES des sciences économie ;
- ❖ INEST des sciences médicales ;
- ❖ INES d'électronique et informatique ;

En 1989, cinq nouveaux départements voient le jour. En 1991, les quatre premiers départements deviennent des instituts et le cinquième, n'est érigé en institut qu'en 1995. En 1990, le département des langues et culture amazighes a vu le jour par arrêté ministériel.

Actuellement, l'université comporte neuf (9) facultés, deux instituts et un rectorat :

- ❖ La faculté des sciences ;
- ❖ Faculté de génie électrique et informatique ;
- ❖ Faculté de génie de construction ;
- ❖ Faculté des sciences biologiques et des sciences agronomiques.
- ❖ Faculté de Médecine ;
- ❖ Faculté de droit et sciences politiques ;
- ❖ Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.
- ❖ Faculté des lettres et des langues ;
- ❖ Faculté des sciences humaines et sociales.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

1.2.2.1. Le secrétariat général : Le secrétariat général de l'université est placé sous la responsabilité d'un secrétaire général qui est chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité et des services administratifs et techniques communs. Il reçoit, à cet effet, délégation de signature du recteur.⁵⁴

Il est nommé par décret sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur après avis du recteur parmi les fonctionnaires appartenant, au moins, au grade d'administrateur ou équivalent et justifiant (5) cinq ans de services effectifs en cette qualité.

Il est chargé de :

- ❖ D'assurer la gestion des carrières du personnel de l'université, dans le respect des attributions de la faculté et l'institut en la matière ;
- ❖ De préparer le projet de budget de l'université et d'en suivre l'exécution ;
- ❖ D'assurer le suivi du financement des activités des laboratoires et unités de recherche ;
- ❖ De veiller au bon fonctionnement des activités communes de l'université ;
- ❖ De mettre en œuvre les programmes d'activités culturelles et sportives de l'université et de les promouvoir ;
- ❖ D'assurer le suivi et la coordination des plans de sureté interne de l'université en relation avec le bureau ministériel de sureté interne ;
- ❖ D'assurer la gestion et la conservation des archives et de la documentation du rectorat ;
- ❖ D'assurer le fonctionnement et la gestion du bureau d'ordre de l'université ;

Le secrétariat général, auquel sont rattachés le bureau d'ordre général et le bureau de sureté interne comprend les sous-directions suivantes :

- a. La sous –direction des personnels et de la formation ;

⁵⁴ Article 30 du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

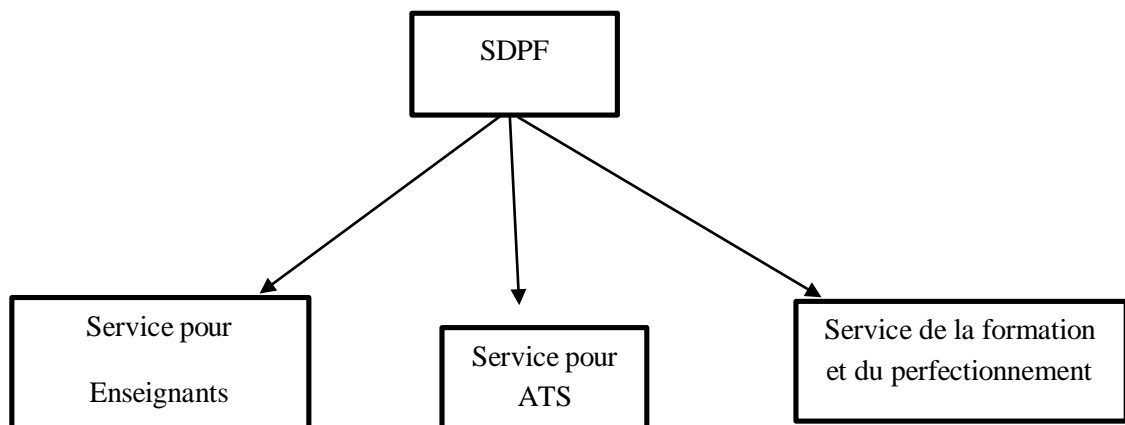
Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

- b. La sous –direction du budget et de la comptabilité ;
- c. La sous-direction des moyens et de la maintenance ;
- d. La sous- direction des activités scientifiques, culturelles et sportives.

1.2.2.2. Les sous directions : Le rectorat comporte trois sous directions et chaque sous- direction comporte des services.

a. La sous –direction du personnel et de la formation

Figure 3 : Organigramme de la sous-direction du personnel et de formation



Source : Sous- direction du personnel de l'UMMTO / 2024

Elle est chargée de⁵⁵ :

- ❖ Gérer la carrière des personnels relevant du rectorat et des services communs et de ceux dont la nomination relève du recteur,
- ❖ Élaborer et mettre en œuvre les plans de formation, de perfectionnement et le recyclage du personnel administratif, technique et de service de l'université,
- ❖ Assurer la gestion des effectifs des personnels de l'université et leur répartition harmonieuse entre les facultés, instituts et annexes,
- ❖ Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion des ressources humaines de l'université.

⁵⁵ Article 12 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Elle comprend les services suivants :

- ❖ Le service du personnel enseignant ;
- ❖ Le service du personnel administratif, technique et agents de service ;
- ❖ Le service de la formation et du perfectionnement.
- ❖ Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion des ressources humaines de l'université.

b. La sous-direction du budget et de la comptabilité

Elle est chargée de⁵⁶ :

- ❖ Préparer le projet de budget de l'université sur la base des propositions des doyens de facultés, des directeurs des instituts et annexes,
- ❖ Suivre l'exécution du budget de l'université,
- ❖ Préparer les délégations de crédit aux doyens de facultés, directeurs d'instituts et annexes ;
- ❖ Suivre le financement des activités de recherche assurées par les laboratoires et les unités,
- ❖ Tenir à jour la comptabilité l'université. Elle comprend les services suivants :
- ❖ Le service du budget et de la comptabilité ;
- ❖ Le service du financement des activités de recherche ;
- ❖ Le service du contrôle de gestion des marchés.

c. La sous-direction des moyens et de la maintenance

Elle est chargée de⁵⁷ :

- Assurer la dotation en moyens de fonctionnement des structures du rectorat et des services meubles et immeubles du rectorat et des services communs,

⁵⁶ Article 13 de l'arrêté interministériel du 24 août 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

⁵⁷ Article 14 de l'arrêté interministériel du 24 août 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

- Tenir les registres d'inventaire,
- Assurer la conservation et l'entretien des archives de l'université,
- Assurer la gestion du parc automobile du rectorat.

Elle comprend les services suivants :

- Le service des moyens et de l'inventaire ;
- Le service de l'entretien et de la maintenance ;
- Le service des archives.

d. La sous- direction des activités scientifiques et culturelles et sportives

Elle est chargée de ⁵⁸:

- Promouvoir et développer les activités scientifiques et culturelles au sein de l'université, au profit des étudiants ;
- Mettre en œuvre les activités de loisirs ;
- Soutenir les activités sportives dans le cadre du sport universitaire ;
- Mener des activités d'action sociale au profit des personnels de l'université. Elle comprend les services suivants :
- Le service des activités scientifiques et culturelles ;
- Le service des activités sportives et de loisirs.

1.2.2.3. Les services communs de l'université

Les services communs de l'université sont ⁵⁹ :

- Le centre d'enseignement intensif des langues ;
- Le centre d'impression et audiovisuel ;
- Le centre des systèmes et réseaux d'information et de la communication de télé-enseignement et d'enseignement à distance ;

⁵⁸ Article 15 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

⁵⁹ Article 16 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

- Le hall de technologie pour les universités assurant des enseignements en sciences exactes et technologiques.

a. Le centre d'enseignement intensif des langues

Il est chargé⁶⁰ :

- D'assurer un appui technique aux cours d'apprentissage, de perfectionnement et de recyclage en langues, organisés par les facultés et instituts ;
- Veiller au fonctionnement et à la maintenance des équipements spécialisés d'enseignement de langues.

Il comporte les sections suivantes :

- Section de programmation ;
- Section d'entretien et maintenance.

b. Le centre d'impression et d'audio-visuel

Il est chargé⁶¹ :

- D'imprimer tout document d'information sur l'université,
- D'imprimer des documents pédagogiques et didactiques des publications scientifiques,
- D'assurer l'appui technique pour l'enseignement sur tout support audiovisuel des documents pédagogiques et didactiques.

Il comporte les sections suivantes :

- ✚ Section d'impression,
- ✚ Section d'audiovisuel.

c. Le centre des systèmes et réseaux d'information et de communication, de télé-enseignement et d'enseignement à distance

⁶⁰ Article 17 de l'arrêté interministériel du 24 août 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs

⁶¹ Article 18 de l'arrêté interministériel du 24 août 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Il est chargé de ⁶² :

- ✓ L'exploitation, l'administration et la gestion des infrastructures des réseaux ;
- ✓ L'exploitation et le développement des applications informatiques et de gestion pédagogique ;
- ✓ Le suivi et l'exécution des projets de télé-enseignement et d'enseignement à distance ;
- ✓ Assurer l'appui technique à la conception et la production de cours en ligne ;
- ✓ La formation et l'encadrement des intervenants dans l'enseignement à distance.

Il comporte les sections suivantes :

- Section des systèmes ;
- Section des réseaux ;
- Section de télé-enseignement et enseignement à distance.

1.2.3. Le conseil administratif de l'université

Il est composé :⁶³

- Du ministre chargé de l'enseignement supérieur ou de son représentant, comme président ;
- D'un représentant du ministre des finances ;
- D'un représentant du ministre du travail ;
- D'un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale ;
- D'un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique,
- D'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique ;

⁶² Article 19 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

⁶³ Articles 10-11-12-13-14-15 décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particuliers d'organisation et de fonctionnement de l'université.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

- D'un représentant du wali de la wilaya, siège de l'université ;
- De représentants des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de la création de l'université ;
- Des représentants des enseignants par faculté et de l'institut élu parmi ceux appartenant au grade le plus élevé,
- De deux représentants élus des personnels administratifs et techniques et les agents de service,
- De deux représentants des élus des étudiants.

Le recteur, les doyens des facultés, les vice-recteurs et le responsable de la bibliothèque centrale assistent aux réunions du conseil avec voix consultative.

La liste nominative des membres du conseil est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

- Le conseil d'administration délibère sur les plans de développement à court, moyen et long terme de l'université, sur la programmation des actions de formation et de recherche, les programmes d'échange et de formation et de recherche, les propositions de programmes d'échange et de coopération scientifique nationaux et internationaux ,le bilan annuel et recherche de l'université, les projets de budget et les comptes de l'université ,les projets de plan de gestion des ressources humaines de l'université, les acceptations des dons, legs, fondations, donations et subventions diverses, les acquisitions, vente ou location d'immeubles, l'état prévisionnel des ressources propres à l'université ,le règlement intérieur de l'université.
- Le conseil d'administration étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.
- Le conseil d'administration se réunit deux (2) fois par an en session ordinaire sur demande de son président et des convocations individuelles précisant l'ordre du jour et qui sont adressées aux membres au moins quinze (15) jours avant la date prévue pour sa réunion.
- Il peut se réunir en session extraordinaire sur demande soit de son président, soit du recteur, soit des deux tiers (2/3) de ses membres et dans

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

ce cas le délai sus-évoqué peut être réduit sans être inférieur à huit (8) jours.

- Les convocations sont accompagnées des documents nécessaires à l'étude de l'ordre du jour.

1.2.4. Le conseil scientifique de l'université

Le conseil scientifique de l'université comprend⁶⁴ :

- Le recteur comme président ;
- Les vice-recteurs ;
- Les doyens des facultés ;
- Le responsable de la bibliothèque centrale de l'université.

Le conseil scientifique de l'université émet des avis et recommandations notamment sur les plans annuels et pluriannuels de formation et de la recherche de l'université, les projets de création, de modification ou de dissolution des facultés, des départements et le cas échéant, d'annexes, d'unités de recherche et de laboratoires de recherche, les bilans de formation et de recherche de l'université, les programmes de partenariat de l'université avec divers secteurs socio-économiques, les programmes des manifestations scientifiques de l'université et les actions de valorisation des résultats de la recherche .

➤ Les services de la faculté

Ils comprennent les services suivants :

a. Le service des personnels

Il s'agit les sections suivantes :

- ❖ La section des personnels enseignants ;
- ❖ La section des personnels administratifs, techniques et agents de service.

⁶⁴ Articles 20-21- du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

b. Le service du budget et de la comptabilité

Il comprend les sections suivantes :

- La section budget ;
- La section de la comptabilité.

c. Le service de l'animation scientifique, culturelle et sportive

Il s'occupe des activités d'animation scientifique, culturelle ou sportive au niveau de la faculté.

d. Le service des moyens et de la maintenance

Il est composé des sections suivantes :

- La section moyenne ;
- La section de la maintenance.

Il existe également deux autres services : la scolarité et les examens.

Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête :

2.1. Les résultats de l'enquête

- **La question 1 : quelle est votre sexe ?**

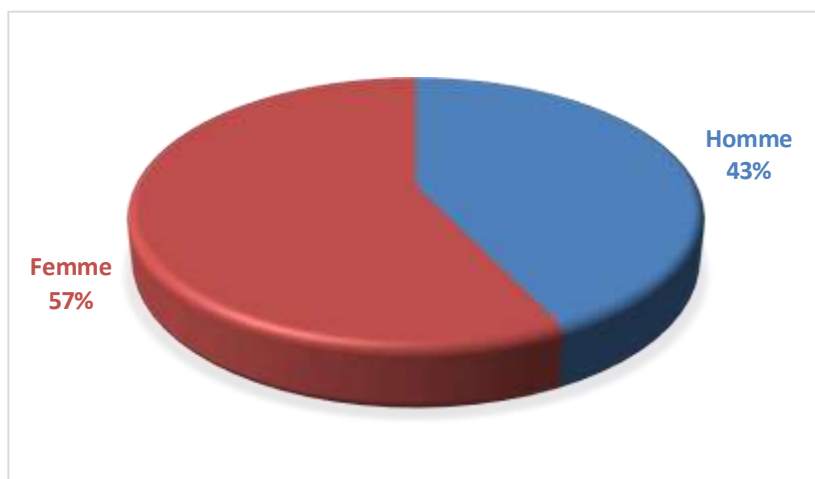
Tableau 1 : Répartitions des échantillons selon le sexe

| Sexe | Fréquence | Pourcentage |
|--------------|------------------|--------------------|
| Homme | 15 | 42,86% |
| Femme | 20 | 57,14% |
| Total | 35 | 100% |

(Source : réalise par nous – même)

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Figure 4 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



(Source : réalise par nous – même)

Commentaire

D'après le graphe ci-dessus, plus de 57% des internautes questionnés sont d'un sexe féminin et le reste qui représente 43 % est de sexe masculin, cela nous mène à dire que les femmes constituent la majeure partie par rapport à notre échantillon d'étude et nous tenons à signaler que le choix des internautes questionnés s'est fait d'une manière totalement aléatoire.

- **La question 2 : quelle est votre âge**

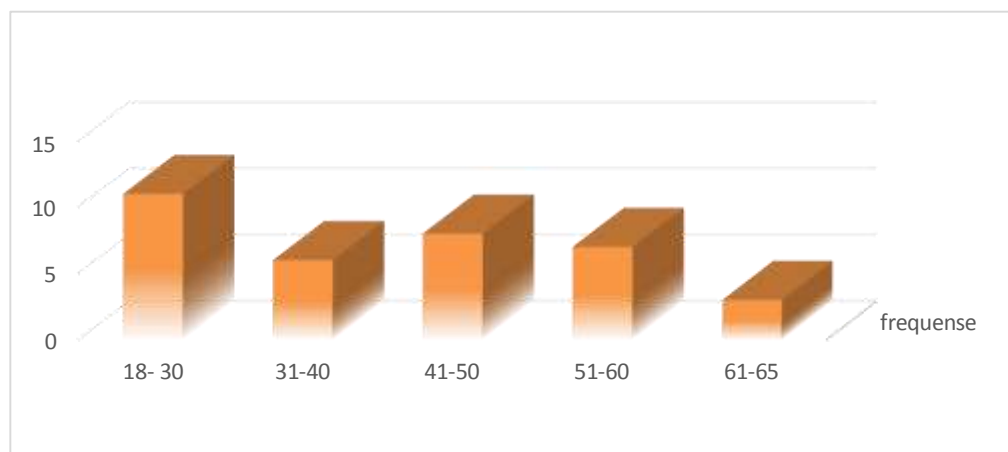
Tableau 2 : Répartitions des échantillons selon l'âge

| L'âge | Fréquence | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| De 18 à 30ans | 11 | 31,4285714% |
| De 31 à 40ans | 6 | 17,1428571% |
| De 41 à 50ans | 8 | 22,8571429% |
| De 51 à 60 ans | 7 | 20% |
| De 61 à 65 ans | 3 | 8,57142857% |
| Total | 35 | 100% |

(Source : réalise par nous – même)

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de l'UMMTO

Figure 5 : Répartition de l'échantillon selon l'âge



(Source : réalise par nous – même)

Commentaire

A partir des données ci-dessus de graphe, on constate que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie avec une estimation de 31,42 % sont âgés de 18 ans à 30 ans ce qui représente des internautes questionnés.

Les autres tranches d'âge sont moins représentées, avec :

- 22% pour les personnes de 41 ans à 50 ans
 - 20% pour les personnes de 51 ans à 60 ans
 - 8 % pour les personnes de 60 ans à 65 ans
 - 7 % pour les personnes de 31 ans à 40 ans
- **La question 3 : quelle est votre situation familiale ?**

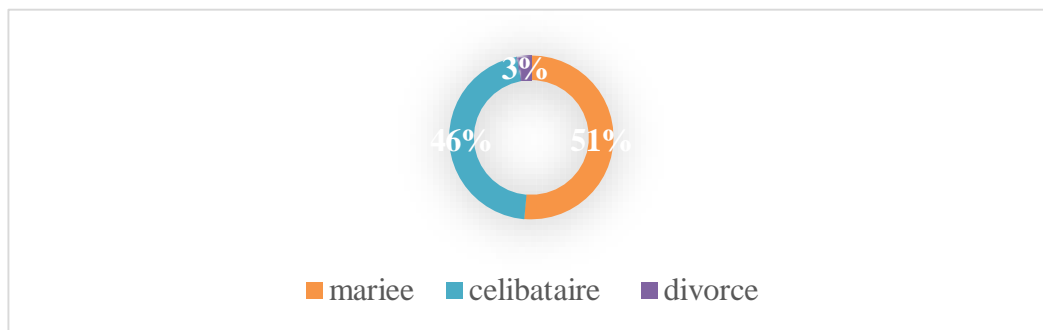
Tableau 3 : Répartition des échantillons selon la situation familiale

| Situation familiale | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------|-----------|-------------|
| Mariée | 18 | 51,43% |
| Célibataire | 16 | 45,72% |
| Divorcé | 1 | 2,85% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous – même

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Figure 6 : Répartition de l'échantillon selon la situation familiale



(Source : réalise par nous – même)

Commentaire

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des répondants sont mariés à savoir 51 %, que 46 % d'entre eux sont encore célibataires ce qui peut influencer sur la maîtrise de travail, sur la discipline, l'absentéisme et le rendement et que sont aussi le divorce 3 %.

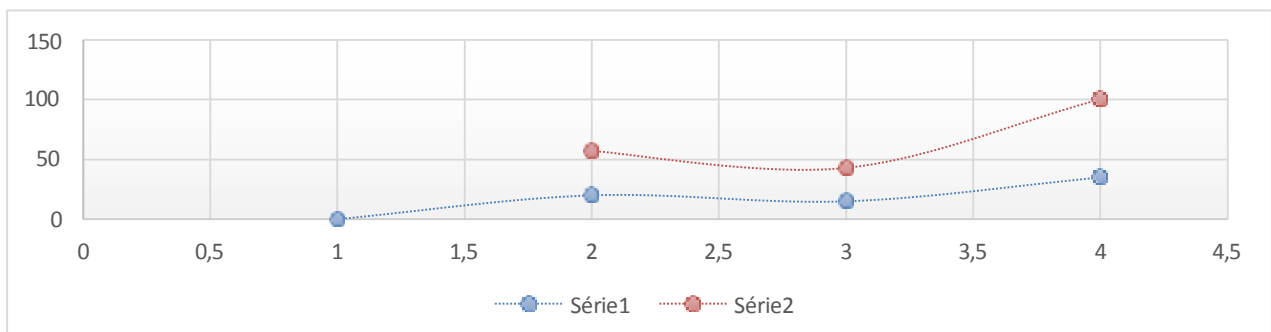
- **La question 4 : quelle est votre corps de grade de travail ?**

Tableau 4 : Répartition des échantillons selon le corps de grade de travail

| Corps de grade de travail | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| Corps des admin, agents admin | 20 | 57,14% |
| Corps des ingénie, Techni inf. | 15 | 42,86% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous – même

Figure 7 : Répartition de l'échantillon selon le corps de grande de travail



Source : réalise par nous – même

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Commentaire

Selon les résultats que comporte ce courbe de graphique on constate que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie des corps des administrations, agents administrations avec une estimation de 57 %, suivi d'un taux corps des ingénieurs, Techniciens informatique estimation 43%. Ceci s'explique par le fait que la plupart des tâches sont complexes et nécessitent une maîtrise et un savoir-faire important et se sont les caractéristiques des cadres de cette établissement.

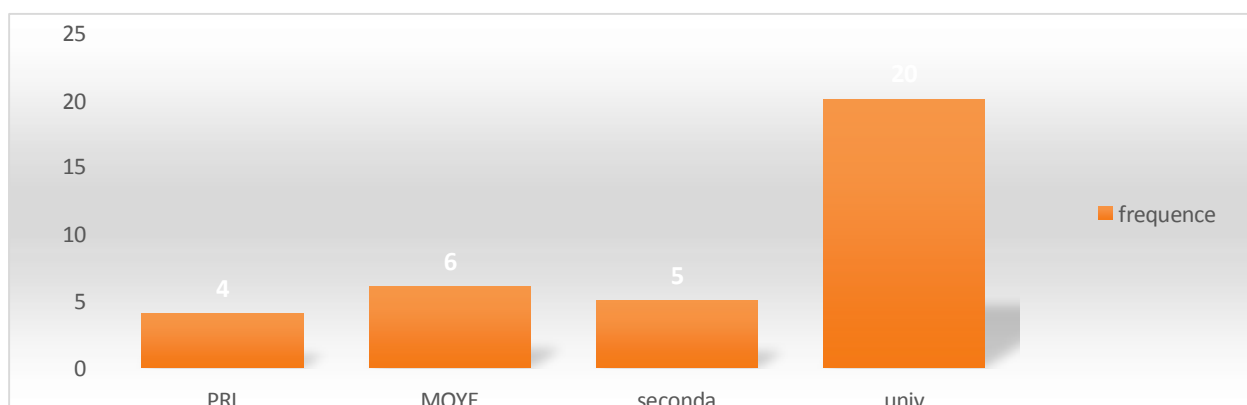
- **La question 5 : votre niveau d'instruction ?**

Tableau 5 : Répartition des échantillons selon le niveau d'instruction

| Niveau d'instruction | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Primaire | 4 | 11,43% |
| Moyenne | 6 | 17,14% |
| Secondaire | 5 | 14,28% |
| Universitaires | 20 | 57,15% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 8 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



(Source : réalise par nous- même)

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Commentaire :

L'analyse de ce nous informe que le niveau d'instruction le plus élevé dans notre population d'étude est celui des universitaires estimé à 57 %, suivi d'un taux de 17 % pour la moyenne, quant au niveau secondaire son pourcentage est très bas ne dépassant pas les 14 %, et enfin le niveau primaire qui est en dernier lieu avec un pourcentage de 11 %. Cette domination des universitaires s'explique par le fait que l'établissement UMMTO s'investit dans ce créneau en vue de son besoin de compétences très appréciées qui sont garanties par cette catégorie (universitaire).

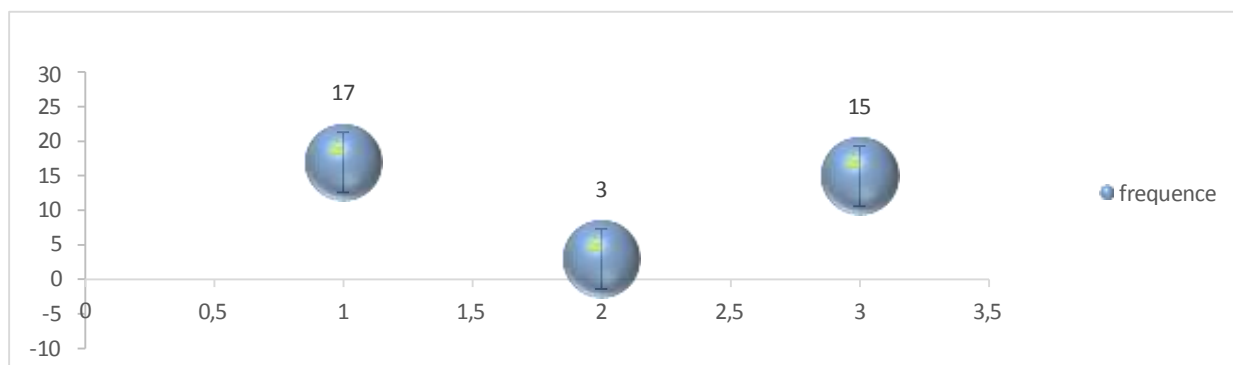
- **La question 6 : Nombre d'année d'expérience ?**

Tableau 6 : Répartition des échantillons selon le nombre d'année expérience

| Nombre D'années Expérience | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------------|-----------|-------------|
| Moins de 5 | 17 | 48,57% |
| Entre 5 et 10 | 3 | 8,57% |
| Plus de 13 | 15 | 42,86% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 9 : Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience



(Source : réalise par nous- même)

Commentaire :

D'après ce graphique de courbe, on remarque que le taux le plus élevé de notre échantillon est dédié à la catégorie des moins de 5 ans d'expérience avec un taux de 48 %, suivi de la catégorie des plus de 13 ans d'ancienneté avec un taux de 43 %, puis celle entre 5 ans à 10 ans avec un taux de 8 %, Ceci est dû à la politique de l'établissement UMMTO qui consiste à

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

recruter les nouveaux diplômés et une main d'œuvre relativement jeune pour reprendre le flambeau et gérer leurs carrières.

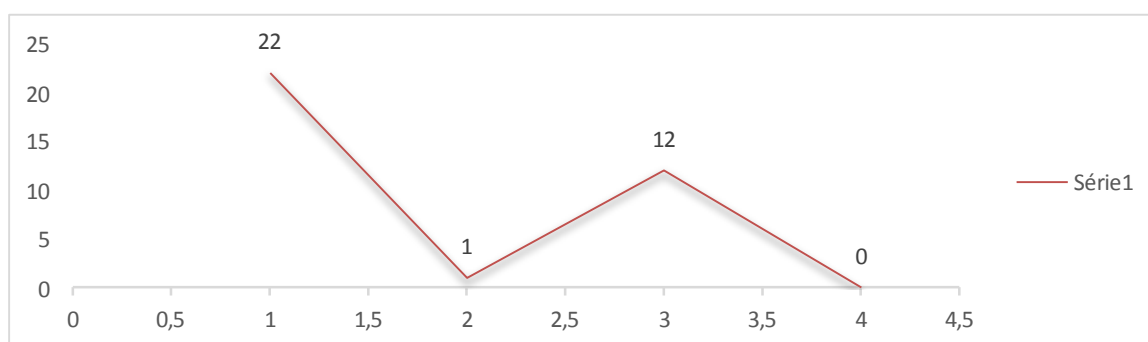
- **La question 7 : comment avez-vous été recruté ?**

Tableau 7 : Répartition des échantillons selon le recrutement

| Recruté | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------|------------------|--------------------|
| Par concours | 22 | 62,86% |
| Manque de choix | 1 | 2,86% |
| Entretien | 12 | 34,28% |
| Autre | 0 | 0% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon le recrutement



(Source : réalise par nous- même)

Commentaire

On constate que la majorité des fonctionnaires subissent par voie des concours sur titre est la plus élevé de notre échantillon estimé à 62%, suivi par Entretien estimé par 34%.

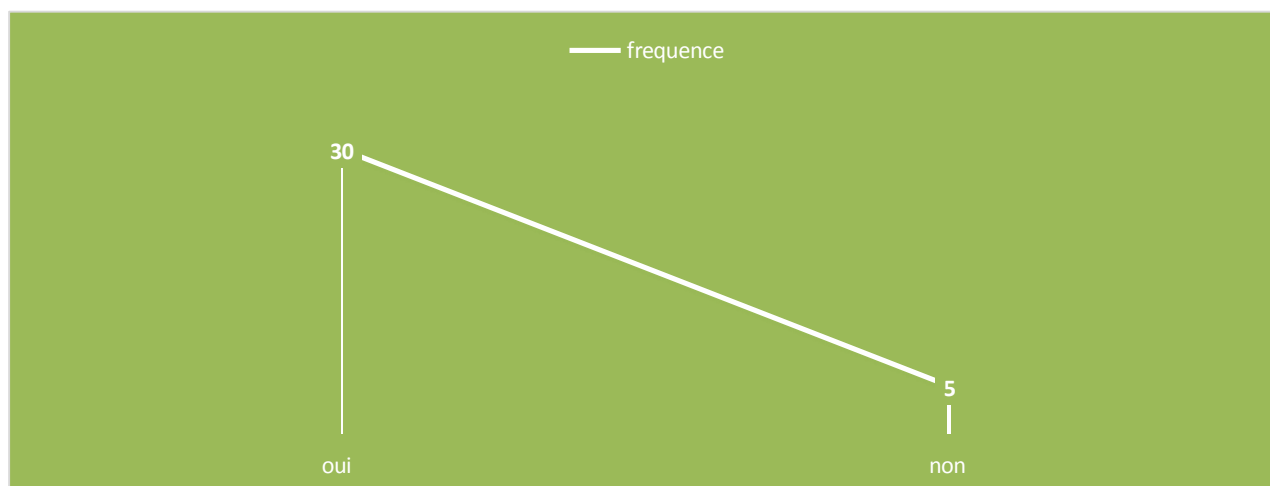
- **La question 8 : Avez-vous un ordinateur dans votre bureau ?**

Tableau 8 : Réparations des échantillons selon l'ordinateur dans votre bureau

| Utilisation ordinateur | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------------------|------------------|--------------------|
| Oui | 30 | 85,71% |
| Non | 5 | 14,29% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon l'ordinateur dans votre bureau



Source : réalise par nous- même

Commentaire

Notre enquête auprès des fonctionnaires a révélé une utilisation quasi-généralisée des ordinateurs au sein des services de la GRH (85%). En effet, à l'exception de quelques fonctionnaires (les nouvelles recrues et les pré-emplois) qui travaillent en collaboration avec leur collègue sur un seul ordinateur pour formation et apprentissage, mais en général cet outil existe dans tous les bureaux de la sous-direction. Ils ont argumenté leurs réponses par le fait que l'utilisation de l'outil informatique est très nécessaire pour le travail d'administration.

- **La question 9 : quels sont les autres outils de nouvelles technologies que vous utilisez ?**

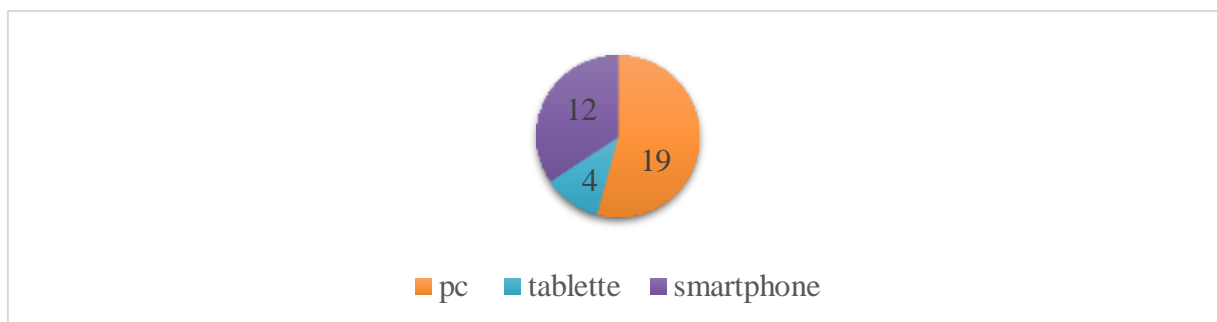
Tableau 9 : Répartition des échantillons selon les outils de nouvelles technologies

| Outils de nouvelles technologie | Fréquence | Pourcentage |
|--|------------------|--------------------|
| Pc portable | 19 | 54,28% |
| Tablette | 4 | 11,43% |
| Smartphone | 12 | 34,29% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Figure 12 : Répartition de l'échantillon les outils de nouvelles technologies



Source : réalise par nous- même

Commentaire :

A partir des données de l'enquête, il devient clair que 85% des gestionnaires n'utilisent pas les différents outils (PC Portable , Tablettes et Smartphone) dans la GRH, à l'exception de 12 % fonctionnaires qui ont répondu qu'ils utilisent leurs propre Smartphone pour quelques fonctions de GRH à savoir la messagerie électronique entre les collaborateurs , la numérisation des documents, le téléchargement des textes réglementaires , téléchargement des documents administratif envoyés par les autres organes extérieur, et comme moyen de communication et de diffusion de l'information, etc.

Il y'a lieu de signaler qu'un nombre important des répondants n'ont coché aucune case dédiée à chaque outil, mais ils ont rajouté qu'ils utilisent leur Smartphone pour partager la connexion avec les ordinateurs pour se connecter au réseau internet et pouvoir télécharger des fichiers PDF ou Word en cas de nécessité, cela est dû au manque de réseaux internet dans leurs bureaux.

- **La question 10 : est-ce que ces outils sont mis à votre disposition par l'établissement ou bien c'est un matériel personnel ?**

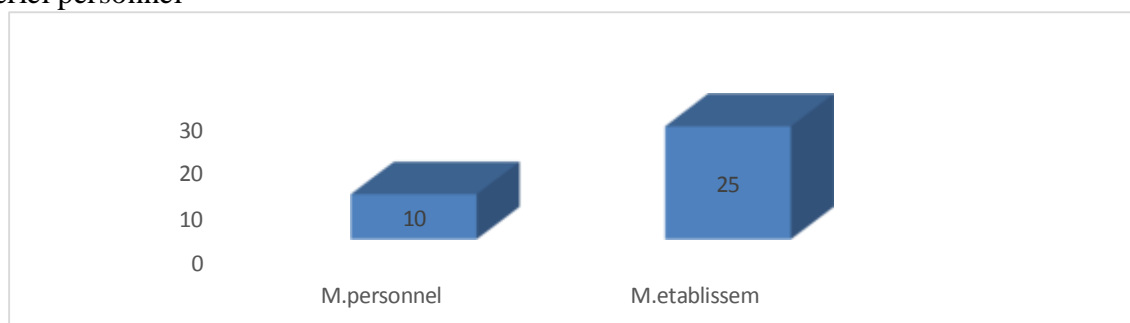
Tableau 10 : Répartitions des échantillons selon outils de disposition par l'établissement ou bien c'est un matériel personnel

| Ces outils | Fréquence | Pourcentage |
|------------------|-----------|-------------|
| M. personnel | 10 | 28,5714286% |
| M. établissement | 25 | 71,4285714% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Figure 13 : Répartition de l'échantillon les outils de disposition par l'établissement ou bien c'est un matériel personnel



Source : réalise par nous- même

Commentaire :

Nous remarquons d'après ce graphique que 28 % des enquêtés n'utilisent pas le matériel personnel dans leur travail à l'exception des fonctionnaires qui utilisent le matériel de l'établissement avec un pourcentage de 71%. On constate que la majorité des enquêtées utilisent les matériaux de l'établissement dans leur travail.

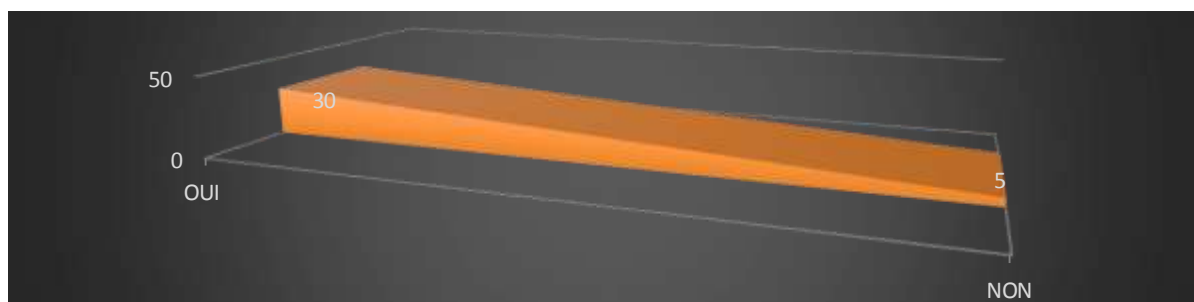
- **La question 11 : est-ce que vos matériaux informatiques sont relié au réseau internet ?**

Tableau 11 : Répartitions des échantillons selon matériel informatique sont relié au réseau internet

| Matériels informatique | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| OUI | 30 | 85,71 % |
| NON | 5 | 14,29% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 14 : Répartition de l'échantillon selon les matériels informatiques



Source : réalise par nous- même

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus qui porte sur les réponses des questionnées, et d'après notre observation sur le terrain, nous remarquons la disposition de l'établissement UMMTO sur matériels informatiques sont relié au réseau internet estimé à **85%** des tâches numérisées.

Ils ont confirmé que le travail est bien relié entre les bureaux de leurs services et que tous les PC sont reliés au réseau internet.

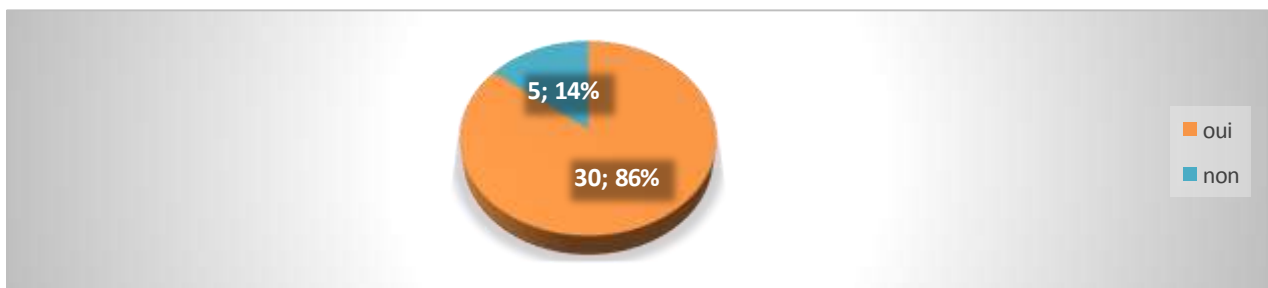
- **La question 12 : est-ce que vous utilisez messagerie numérique dans votre travail ?**

Tableau 12 : Réparations des échantillons selon messagerie numériques dans le lieu de travail

| Message numérique | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------------|------------------|--------------------|
| Oui | 30 | 85,71% |
| Non | 5 | 14,29% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 15 : Répartition de l'échantillon selon les messageries numériques dans votre travail



Source : réalise par nous- même

Commentaire :

On constate que 85% des enquêtées utilisent les messageries numériques comme les mails..

D'après notre observation sur le terrain, nous remarquons l'établissement de l'UMMTO mettre à la disposition des fonctionnaires un réseau internet qui permet d'accomplir des tâches numérisées.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

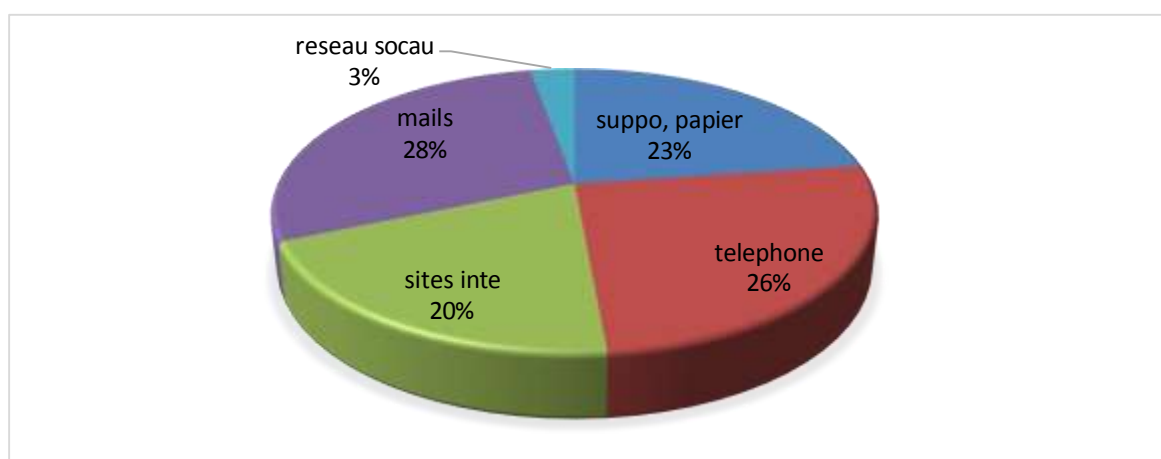
La question 13 : quels sont les outils de communication interne avec le personnel de votre établissement que vous utilisez beaucoup plus ?

Tableau 13 : Répartitions des échantillons selon les outils de communication interne

| Communication, interne | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Support, papier | 8 | 22,86% |
| Téléphone | 9 | 25,71% |
| Sites Internet | 7 | 20% |
| Mails | 10 | 28,57% |
| Réseau sociaux | 1 | 2,86% |
| Total | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 16 : Répartitions des échantillons selon les outils de communication interne



Source : réaliser par nous- même

Commentaire

Nous remarquons d'après ce tableau ci-dessus, que l'outil de communication interne le plus utilisé est les mails estimé à 28% et téléphone avec un pourcentage de 26% des répondants, par contre le support papier ne représente que 23%. Alors l'utilisation du papier pour la communication interne au sein des services GRH de L'UMMTO est faible par rapport aux autres outils (mails), mais l'utilisation de ces dernières demeure faible, cela est justifié par le manque d'accès à l'internet que nous avons constaté lors de notre enquête.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

En effet il y a lieu de signaler que si l'établissement veut remplacer le papier par l'outil numérique dans la communication interne ou externe, il veut mieux utiliser le site officiel de l'établissement et les boites mails professionnelles pour la traçabilité des courriers et l'accès rapide à l'information.

- **La question 1 4 : trouvez-vous des obstacles lors de l'utilisations de ces logiciels ?**

Tableau 14 : Répartitions des échantillons selon l'utilisations de ces logiciels

| Utilisation logiciel | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------|-----------|-------------|
| Oui | 15 | 42,86% |
| Non | 20 | 57,14% |
| Total | 35 | 100 |

Source : réalise par nous- même

Figure 17 : Répartition de l'échantillon selon l'utilisations de ces logiciels



Source : réalise par nous- même

Commentaire

L'enquête a révélé que 57% des enquêtés ont répondu par « non » à la question posée sur l'utilisation des logiciels. Ils affirment qu'ils n'utilisent pas des logiciels en relation avec la GRH. En revanche, 42% des répondants ont affirmé qu'ils utilisent des applications et logiciels en relation avec la GRH, à savoir sur les 42%, soit 14 fonctionnaires ont répondu qu'ils

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

utilisent un logiciel de gestion de la paie et l'établissement des fiches de paie appelé SIGMA qui est un logiciel développé par l'entreprise de Tizi-Ouzou. Cela dit, il a été signalé que c'est un logiciel qui ne répond pas à la totalité des fonctions de la gestion de la paie. Un autre logiciel utilisé aussi est consacré pour la gestion des congés du personnel des grades contractuels, un logiciel développé par l'un des ingénieurs en informatique de l'université, mais ce logiciel n'est pas finalisé à 100%. D'autres fonctionnaires ont avancé qu'ils utilisent une application Excel pour gérer les avancements d'échelons pour le corps des enseignants, cette application a permis de minimiser les erreurs et gagner le temps dans la gestion de cette fonction, une autre table Access programmé, est dédié à la gestion et le suivi de l'état nominatif du corps des enseignants, est utilisée aussi comme tableau de bord pour la gestion RH.

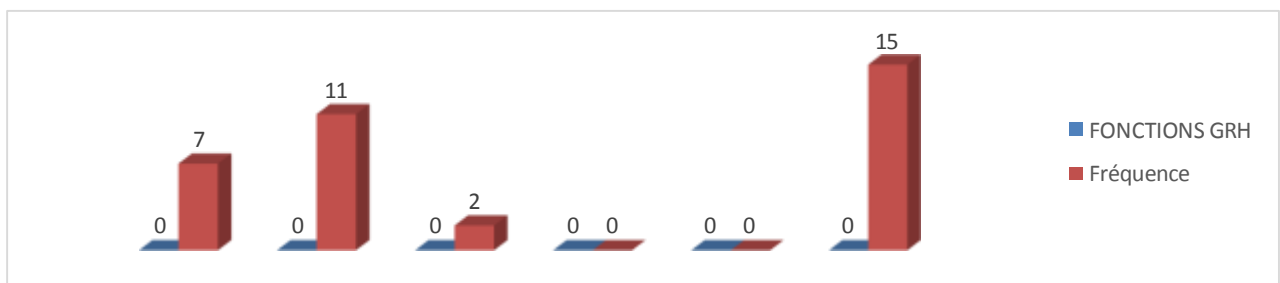
- **La question 15 : quel sont les fonctions GRH que vous utilisez via le site internet ?**

Tableau 15 : Répartitions des échantillons selon les fonctions GRH que vous utilisez via le site internet

| FONCTIONS GRH | Fréquence | Pourcentage |
|----------------------------|------------------|--------------------|
| Gestion des carrières | 7 | 20% |
| Diffusion de l'information | 11 | 31,43% |
| L'évaluation | 2 | 5,71% |
| Les congés | 0 | 0% |
| Autres | 0 | 0% |
| Recrutement | 15 | 42,86% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Source : réalise par nous- même

Figure 18 : Répartition de l'échantillon selon les fonctions GRH que vous utilisez via le site internet



Source : réalise par nous- même

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

Commentaire

Ces données nous montrent que les services de la GRH utilisent l'internet pour le recrutement 42 % (inscription et dépôt de dossiers), la diffusion de l'information dans le cadre de la GRH a une part importante pour l'utilisation de cet outil estime 31%, par contre les autres fonctions (la gestion des carrières , l'évaluation , les congés et le reste des fonctions de la GRH), n'ont pas une place importante pour l'utilisation de l'internet au sein de l'université UMMTO , alors qu'il y'a des possibilités d'allouer des liens sur le site qui seront réservés aux personnels de l'établissement pour la délivrance de quelques documents administratif tel que les attestations de travail , les titres de congés , les fiches de paie et le dépôt des différents demandes en relation avec leur carrières..., tout en évitant les déplacements et la perte de temps.

La question 16 : Que pensez-vous de la démarche de gestion de carrière, et de la façon dont l'établissement gère vos carrières ?

Commentaire

Les réponses des fonctionnaires étaient comme suit :

- **Réponse 01** : Cette démarche existe au niveau de l'entreprise, mais ça demande l'amélioration permanente afin de pouvoir satisfaire les attentes des salariés.
- **Réponse 02** : Gestion acceptable des carrières des salariés.
- **Réponse 03** : la gestion des carrières encourage l'employé pour s'améliorer et atteindre les objectifs, combler les insuffisances et renforcer les points faibles pour mériter différentes promotions et réussir la carrière.

- **La question 17 : avez-vous bénéficié d'une promotion ?**

Commentaire :

Nous avons constaté que la majorité des personnes enquêtées soit un pourcentage de 71.1% qui es une partie majoritaire n'ont pas bénéficié d'une promotion. D'après les déclarations des personnes enquêtées, certaines d'entre elles n'ont pas accompli les conditions d'accès à la promotion alors que ceux qui appartiennent aux corps techniques ont leurs promotions bloquées au niveau de la DGFP, et une partie minoritaire qui représente 28,9% ont bénéficié d'une promotion. L'écart entre les deux populations est significatif.

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

- **La question 18 : êtes- vous satisfait de votre parcours professionnel ?**

Figure 19 : Répartition d'échantillon selon la satisfaction des fonctionnaires dans leurs parcours professionnel



Source : réalise par nous- même

Commentaire :

Les données de la figure ci-dessus, nous montrent que 87% des salariés enquêtés sont satisfait par leurs parcours professionnels, contre 13% qui ne le sont pas. Cela s'explique par rapport à l'évolution de leur carrière, à la valorisation et reconnaissance des compétences de la part de l'entreprise, par rapport à leurs ambitions. En contrepartie, l'insatisfaction est due au manque d'opportunité d'exprimer leurs connaissances tout en exerçant le travail, comme déclarent les non satisfaits.

- **La question 19 : Y a-t-il des autres projets d'intégration des transformations numériques dans la GRH a par la plate – forme de collaboration PROGRES ?**

Commentaire

Non, une cellule a été créée à cet effet. Elle est rattachée au Secrétariat générale de l'université.

En réalité cette cellule n'a aucune existence officielle sur l'organigramme de l'université. Il s'agit juste d'un logiciel national qui doit être utilisé dans les services concernés.

Le vice rectorat de la pédagogie et les scolarités devraient s'occuper de la partie pédagogie ainsi que la SDPF et les services personnels de la partie GRH. D'autres modules suivront tel que les finances qui doit être pris en charge par les services finances ... Et malheureusement on a trouvé que L'UMMTO est très en retard dans ce domaine en comparaison avec d'autres organisations.

Cette plateforme est complètement indépendante du site web. Cependant ils pourront à l'avenir l'utiliser pour assurer certains services en ligne sur notre site tel que la délivrance de

Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation au sein de rectorat de l'UMMTO

documents en ligne (attestations de fonction, fiches de paie...) mais à condition que la plateforme soit 100% à jour. Ce qui n'est pas le cas à présent. D'après la réponse du responsable, cette plateforme de collaboration PROGRES GRH, est très importante pour la modernisation et la numérisation des services GRH, mais elle n'a pas sa place sur l'organigramme de l'établissement, elle est gérée par une cellule interne, ce qui a causé ce retard dans l'avancement de mise en service à 100%.

Conclusion

En termes de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de déroulement de la gestion des carrières à l'ère de numérisation au niveau de l'université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, et cela à travers le traitement des informations obtenues lors de la période de stage pratique. Ainsi, grâce à une étude documentaire fondée sur des textes législatifs mis à notre disposition et un entretien libre au niveau de ladite structure, nous avons pu accéder aux informations dont nous avons besoin d'une part pour y décrire les fondements et les pratiques de la gestion des carrières.

De manière globale, nous pouvons dire que ces pratiques demeurent assez classiques et concernent les procédures de la GRH qui se limitent au recrutement, à la promotion et aux avancements ainsi qu'à la formation. Cependant, il est nécessaire de signaler que ces pratiques sont édictées par le statut général de la fonction publique ; Donc on peut dire que notre hypothèse à propos des dispositions contenues dans le statut de la fonction publique constituent la principale référence de la gestion des carrières des fonctionnaires est confirmé.

D'autre part et au vu des résultats de notre enquête auprès des personnels ATS a révélé un ressenti positif envers les pratiques observées par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies et la mise en place d'outils numériques et on a arrivé à dire que la numérisation a un impact positif sur la gestion des carrières. En analysant la composition des effectifs ATS, il apparaît qu'il y avait une forte utilisation des nouvelles technologies, et mise en place d'outils numériques qui fait une grande partie pour accomplir leurs tâches quotidiennes et pour optimiser l'efficacité de la gestion des carrières ce qui nous guide à dire que notre hypothèse est confirmée.

Conclusion générale

Le facteur humain est essentiel pour le développement de toute entreprise. Pour être compétitive, une organisation doit s'intéresser à la gestion de ses ressources humaines, en particulier à la gestion des carrières.

La numérisation a profondément transformé la gestion des carrières au sein des entreprises. Les outils technologiques et les plateformes numériques permettent désormais de suivre et d'analyser les parcours professionnels des employés de manière plus efficace.

Les plateformes numériques simplifient la mobilité interne au sein de l'organisation. Les employés peuvent explorer les postes vacants, postuler en ligne et être informés des opportunités de promotion. Cela favorise la rétention des talents et encourage la croissance professionnelle.

En somme, la numérisation offre de nouvelles opportunités pour optimiser la gestion des carrières, mais elle nécessite également une adaptation des pratiques et une sensibilisation des acteurs impliqués.

La gestion des carrières à l'ère de la numérisation, dans la fonction publique algérienne, doit être abordée avec un équilibre entre les avancées technologiques et l'humanisme. Les outils numériques offrent des opportunités passionnantes pour le recrutement, la formation et la mobilité professionnelle, mais ils ne doivent pas éclipser l'importance des relations humaines, du développement personnel et de l'épanouissement des individus.

De plus, il est important d'encourager une culture de l'innovation et de l'apprentissage au sein des organisations. Les dirigeants doivent promouvoir un environnement où les employés se sentent soutenus dans leur développement professionnel et personnel. Ainsi, en intégrant judicieusement les technologies numériques et en valorisant le facteur humain, les entreprises et les institutions publiques pourront naviguer avec succès à travers les défis et les opportunités de l'ère numérique, assurant une croissance durable et un épanouissement professionnel pour tous leurs employés.

Enfin, il est essentiel de veiller à ce que la numérisation n'exacerbe pas les inégalités existantes. Les politiques de gestion des carrières doivent être inclusives et équitables, assurant que tous les employés, indépendamment de leur origine ou de leur position, aient accès aux mêmes opportunités de développement et de progression professionnelle.

En conclusion, la gestion des carrières dans la fonction publique algérienne, y compris à l'UMMTO, doit être abordée avec attention et humanisme, en tenant compte des besoins des fonctionnaires et de leur épanouissement professionnel. D'après notre pratique et les conclusions précédentes on est arrivé à répondre la question problématique et les questions sous-jacentes qu'on a posé au début de notre travail de recherche, et voici notre apport personnel ; la gestion de carrière dans les établissements publics s'améliore grâce à des méthodes innovantes comme la GPEC, la flexibilité du travail, la formation continue et la mobilité interne. Ces pratiques permettent d'anticiper les besoins en compétences, de personnaliser les parcours professionnels et d'optimiser les ressources humaines, tout en améliorant la satisfaction des employés et la qualité du service public. Pour maximiser les avantages de la numérisation, il est crucial de mettre en place des stratégies de formation continue et de développement des compétences numériques. Cela permettra non seulement d'améliorer l'efficacité et la satisfaction des employés, mais aussi de garantir que la transformation numérique soit durable et inclusive.

Références bibliographiques

Ouvrages

- A. Dietrich et F. Pigeyre, La gestion des ressources humaines, coll. « Repères », La Découverte, 2011.
- Alain MEIGNANT : Président du cabinet de conseil en management qui porte son nom. Il intervient, en France et à l'étranger, pour faciliter et accompagner le changement des politiques et des pratiques de management des ressources humaines et de formation, en cohérence avec la stratégie des organisations.
- Bernard Martory, Daniel Crozet « gestion des ressources humaines, pilotage social et performance » 6^{ème} éd, DUNOD, Paris ,2005
- BOISLANDELLE * dictionnaire de gestion, * Edition Economisa, paris 1998, p102.
- CERDIN J-L *Gérer les carrières * édition EMS, paris 2000, p27.
- CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.
- CHAABOUNI, La mesure de l'impact des TIC : Cadre Référentiel et Approche pratique ; colloque sur les indicateurs statistiques pour la Mesure de la société de l'information, le 5-6 avril 2007.
- GUERIN, G & WILS, T (1990), « l'administration des pratiques de la gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse » dans vingt-cinq ans de pratiques en relation industrielle au Québec ; Edition Y van Biais, Cowansville
- KHARCHI Djamel, ex Direction Général de la Fonction Publique en Algérie, Expériences algérienne en matière de gestion des ressources humaines (P.G.R.H), 2009.
- M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand ; AF. Bender, « fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines ; 2^{ème} édition, Pearson éducation France, 2009.
- MAC Cathy, la fonction personnelle, les éditions d'organisations, 1983
- Mohammed-Chérif BELMIHOUB, Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens Cas de l'Algérie : Avril 2004, page 09.
- Mohammed-Chérif BELMIHOUB, Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens Cas de l'Algérie : Avril 2004, page 10
- Pascale moulette, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines » 2^{ème} éd, DUNOD, 2014
- Patrice Roussel, professeur des universités, cours de Gestion des ressources humaines, université Toulouse 1, 2008.

- PERETI. Jean. Marie, gestion des ressources humaines, édition de Bock 2001
- PERETTI, Jean Marie, la gestion des ressources humaines, Paris, Vuibert, 2004.
- PERETTI-J-M *Gestion des ressources humaines*, 15^{ème} édition, paris, 1998, p84.
- PERRETI, Jean Marie la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition
- PERRETI, Jean Marie, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.
- PERRETI, Jean Marie, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition.
- PERRETI, Jean-Marie 21' EDITION Gestion des ressources humaines (Synthétique et opérationnel ; L'essentiel des connaissances ; Tous les outils indispensables ; Tous les indicateurs incontournables) Vuibert 2016
- PERRTI JM : gestion des ressources humaines. Ed Vuibert. Paris (2016)
- Pesqueux, Yvon. L'école des relations humaines 2020.
- Pierre Bullet, mobilité interne comment réussir, édition de EYROLLES ,2010
- SEKIOU et autres, op citée. Page 367
- SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2^{ème} édition, édition Boeck, Québec, 1993, P365
- Serge VALLEMONT : (1998) ; Rapport sur la gestion des ressources humaines, p 27
- SHIMON. L. Et autre *la gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratique actuelle*, 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, p137

Thèses et mémoires

- THÈSE présentée par : Abdallah Thierno DIALLO soutenue le : 17 décembre 2012 Spécialité : Sciences de gestion

Articles et revues

- « La responsabilité sociale de l'État employeur, une préoccupation émergente »
Chapitre 6.
- « Le statut de la fonction publique, sens et conséquences » chapitre 3, et chapitre 5, « Le dialogue social dans la fonction publique : une mutation inachevée ».
- Article 104 de l'ordonnance n° 06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique

- Article 11 du décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012
- Article 12 de l'arrêté interministériel du 24 aout fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs
- Article 12 du décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012
- Article 13 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.
- Article 133 de l'ordonnance n° 06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
- Article 14 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.
- Article 145 l'ordonnance n° 06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction
- Article 15 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.
- Article 160 de l'ordonnance n° 06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
- Article 17 de l'arrêté interministériel du 24 aout fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs
- Article 19 du décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012
- Article 21 de l'arrêté interministériel du 24 aout fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.
- Article 216 de l'ordonnance n° 06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
- Article 22 de l'arrêté interministériel du 24 aout fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs
- Article 3 du décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012
- Article 30 du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les

règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

- Article 31 ; de l'arrêté interministériel du 24 aout fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs
- Article 31 du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particuliers d'organisation et de fonctionnement de l'université.
- Article 5 du décret exécutif n°12-194 du 25avril2012
- Article 93 de l'ordonnance n° 06-03 correspondant au15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
- Article 98 de l'ordonnance n° 06-03 correspondant au15 juillet 2006 portant statut général de la fonction
- Articles 10-11-12-13-14-15 décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particuliers d'organisation et de fonctionnement de l'université.
- Articles 18, 24,26 et 27 du décret n°12-194 du 25 avril 2012.
- Articles 20-21- du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.
- Articles 52-53 du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université
- Chapitre 2 du décret exécutif n° 12-194 de 25 avril 2012.
- Chapitre 7, « Bilan des réformes et perspectives d'avenir », fiche 3, « Ouvrir de nouvelles perspectives »
- Gestion GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris Impacts des technologies de l'information et de la communication
- GRH & TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris Impacts des technologies de l'information et de la communication 2012
- GRH privée, GRH publique, missions et enjeux P13
- L'impact du numérique est devenu un enjeu clé pour la fonction RH (Silva, 2014 ; Stone et al., 2015).
- La Direction Générale de la Fonction Publique.
- Le ministère de la fonction publique française, Relevé de conclusions sur l'amélioration des carrières dans la fonction publique : 2006-2008 ; janvier
- Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle, Points Seuil,

2013, et La faillite de la pensée managériale, Points Seuil, 2016.

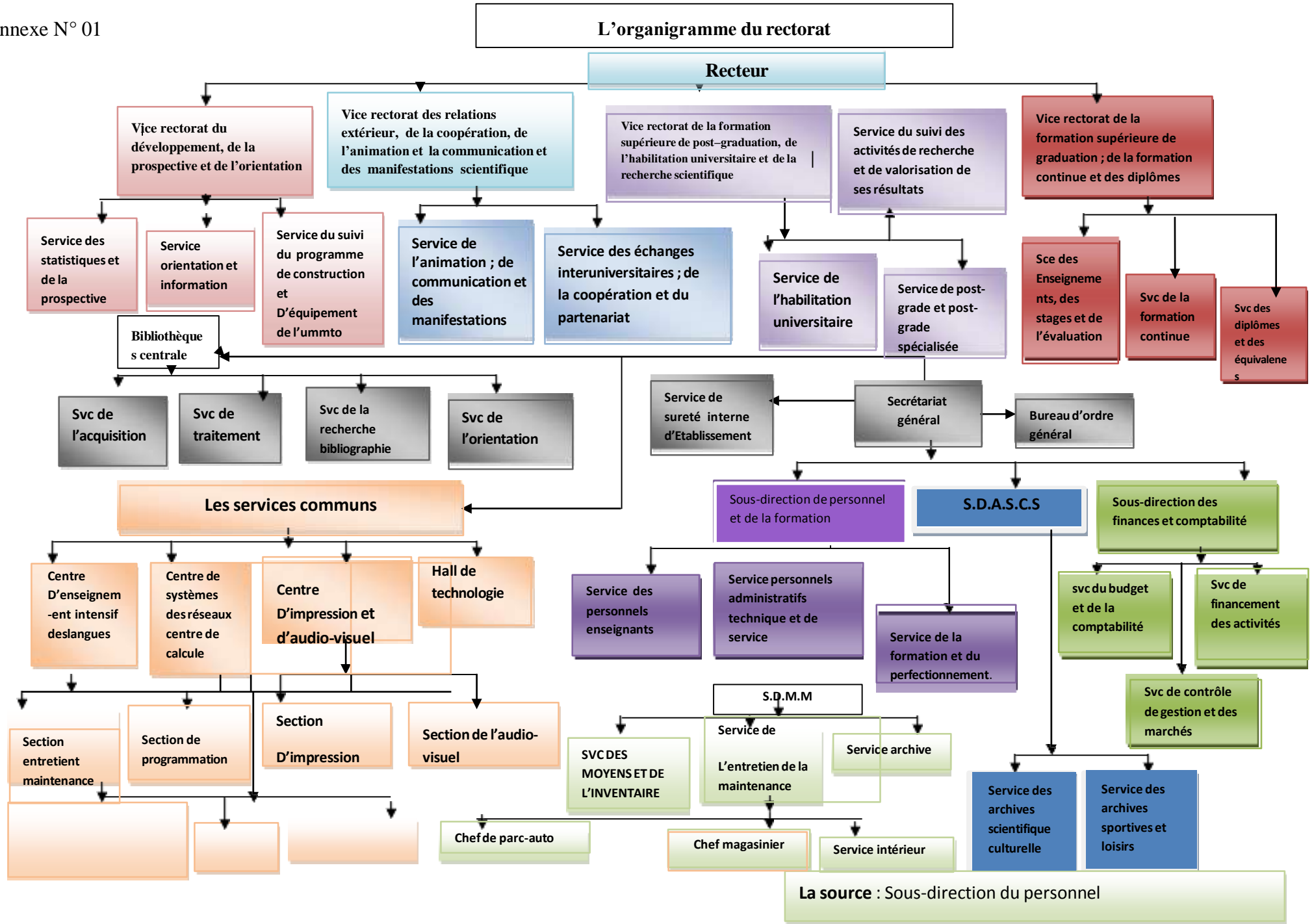
- Rapport sur l'emploi en sortie de récession d'Henri ROUILLEAULT le site du ministère du travail : travail-emploi. Gouv

Webographie

- <http://everphone.com/fr/blog/numerisation-employers/> Le 05/06/2024 à 11h:32
- <https://www.Cairn.Info/gestion-des-ressources-humain-9782100743162-page-75.htm> Le 06/06/2024 à 12 h :00
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dd69ad452b.pdf>. Le 20/04/2024 à 14h :00
- <https://elearning.univ-bejaia.dz/mod/resource/view.php?id=207435> Le 14/05/2024 à 23h :00
- [https://factorial.Fr/gestion – talents](https://factorial.Fr/gestion-talents). Le 15/05/2024 à 10h :30
- <https://www.ad-rh.com/digitalisation-rh-quels-en-sont-les-enjeux-et-les-avantages> 15/06/2024 à 12h ;00
- [www://fr.slidchre.net](http://www.slidchre.net). Le 17/06/2024 à 9h :20

Annexe

Annexe N° 01



Annexe N°3 :

Questionnaire adressé au le personnel ATS de l'université Mouloud Mammeri Tizi– Ouzou sur le degré de satisfaction par rapport à la gestion des carrières à l'ère de la numérisation.

Université Mouloud Mammeri de Tizi - Ouzou

Faculté des sciences Economiques, commerciale et des Sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

Master 2 : Gestion des ressources humaines

Questionnaire adressé : « au personnel ATS de L'UMM TO »

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une enquête servant à la réalisation d'un mémoire de master option gestion des ressources humaines, sous le thème : Processus de déroulement de la gestion des carrières dans l'établissement public à l'ère de la numérisation cas : rectorat de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ».

A cet effet, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons le plaisir de vous adresser et auquel nous vous demandons de bien vouloir répondre en y apportant le plus grand soin et la plus grande précision possible. Dans l'attente de votre réponse, nous vous prions d'agréer l'expression de notre profond respect.

1- Quelle est votre sexe ?

Homme

Femme

2- Quelle est votre âge ?

18 ans à 30 ans

51 ans à 60 ans

31 ans à 40 ans

60 ans à 65 ans

41 ans à 50 ans

3- Votre situation familiale

Célibataire

Divorcé (e)

Marié (e)

4- Quelle est votre corps de grade de travail ?

Corps des administrateurs, agents d'administration et autres

Corps des ingénieurs et techniciens en informatique

5- Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Moyen Universitaire

6- Nombre d'années d'expérience :

Moins de 5 ans Entre 10 ans et 15 ans

Entre 5 ans et 10 ans Plus de 15 ans

7- Comment avez-vous été recruté ?

Par concours Entretien

Manque de choix Autre

Préciser

8- Avez-vous un ordinateur dans votre bureau

Oui Non

Argumentez votre réponse.....

9- Quels sont les autres outils de nouvelles technologies que vous utilisez ?

PC Portable Smartphone

Tablette

Argumentez votre réponse.....

10- Est-ce que ces outils sont mis à votre disposition par l'établissement ou bien c'est un matériel personnel ?

Matériel personnel

Matériel de l'établissement

Argumentez votre réponse.....

11- Est-ce que vos matériels informatiques sont reliés au réseau internet ?

Oui Non

Argumentez votre réponse.....

12- Est-ce que vous utilisez la messagerie numérique dans votre travail

Oui Non

Argumentez votre réponse.....

13- Quels sont les outils de communication interne avec le personnel de votre établissement que vous utilisez beaucoup plus ?

Support papier Mails

Téléphone Réseaux sociaux
Sites internet

Quel l’outil le plus important, selon votre expérience ?

Argumentez votre réponse.....

14- Trouvez-vous des obstacles lors de l’utilisation de ces nouveaux logiciels ?

Oui Non

Si oui, précisez le genre de problème où d’obstacle que vous rencontrez

.....

15- Quels sont les fonctions GRH que vous utilisez via le site internet

Recrutement

La gestion des carrières

La diffusion de l’information

Autres

Précisez sa nature

16- Que pensez-vous de la démarche de gestion de carrière, et de la façon dont l’établissement gère vos carrières ?

.....

17- Avez-vous bénéficié d’une promotion ?

.....

Argumentez votre réponse.....

18- Êtes-vous satisfaits de votre parcours professionnel ?

Oui Non

Argumentez votre réponse.....

19- Y a-t-il des autres projets d’intégration des transformations numériques dans la GRH à part la plate-forme de collaboration PROGRES ?

.....

Merci pour votre contribution

Table de matières

| | |
|--|-----------|
| <i>Remerciement</i> | 01 |
| <i>Dédicaces</i> | 02 |
| <i>Sommaire</i> | 04 |
| <i>Liste des figures</i> | 05 |
| <i>Liste des tableaux</i> | 06 |
| <i>Liste des acronymes</i> | 07 |
| <i>Introduction générale</i> - - - - - | 08 |

Chapitre I : Cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation

| | |
|---|-----------|
| Introduction - - - - - | 11 |
| Section 01 : La gestion des ressources humaines à l'ère de numérisation - - - - - | 12 |
| 1.1. Définition de la GRH - - - - - | 12 |
| 1.2. L'histoire récente de la GRH - - - - - | 12 |
| 1.3. La GRH à l'ère de la numérisation - - - - - | 13 |
| 1.3.1. L'évolution de la GRH - - - - - | 13 |
| 1.4. Définition de la numérisation - - - - - | 14 |
| 1.4.1. La numérisation des organisations - - - - - | 14 |
| 1.4.2. Objectifs de la numérisation - - - - - | 15 |
| 1.4.3. Les avantages et les inconvénients de numérisation RH - - - - - | 15 |
| 1.5. Domaines de la numérisation des RH dans la fonction publique - - - - - | 16 |
| 1.6. Objectif de la numérisation de la GRH - - - - - | 17 |
| 1.7. Développement de la GRH - - - - - | 17 |
| Section 2 : Objectifs et rôle de la GRH - - - - - | 18 |
| 2.1. Objectifs de la GRH - - - - - | 18 |
| 2.2. Rôles de la GRH - - - - - | 19 |
| 2.3. Des fonctions variées de la GRH - - - - - | 20 |
| 2.3.1. La GRH, une fonction transversale et partagée - - - - - | 21 |
| 2.3.2. La GRH est un métier aux multiples facettes - - - - - | 22 |
| 2.4. Les grands défis de GRH - - - - - | 22 |
| 2.4.1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement - - - - - | 22 |
| 2.4.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial - - - - - | 23 |
| 2.4.3. Les mutations économiques - - - - - | 24 |

| | |
|---|-----------|
| Section 3 : Les missions et activités de la GRH ----- | 24 |
| 3.1. Les missions assignées à la GRH ----- | 24 |
| 3.1.1. Une expertise administrative et un gestionnaire de gaspillages----- | 24 |
| 3.1. 2. Le partenaire des salariés dans l’expression « fonction ressource humaines »----- | 25 |
| 3.1.3. Le partenaire du changement ----- | 26 |
| 3.1.4. Un partenaire stratégique ----- | 26 |
| 3.2. Les activités de la GRH dans l’organisation ----- | 26 |
| 3.2.1. Le recrutement ----- | 26 |
| 3.2.1.1. La définition du recrutement ----- | 27 |
| 3.2.2. L’objectif du recrutement ----- | 27 |
| 3.2.3. Le processus de recrutement ----- | 27 |
| 3.2.3.1. La définition du besoin----- | 27 |
| 3.2.3.2. Le choix de source de candidature ----- | 28 |
| 3.2.3.3. Présentation du dossier ----- | 28 |
| 3.2.3.4. L’entretien ----- | 29 |
| 3.2.3.5. La décision d’embauche ----- | 29 |
| 3.2.3.6. La période d’essai ----- | 29 |
| 3.2.3.7. L’embauche définitive----- | 29 |
| 3.4. La rémunération ----- | 29 |
| 3.4.1. Définition ----- | 29 |
| 3.4.2. Les composantes de la rémunération ----- | 29 |
| 3.4.2.1. Le salaire de base ----- | 30 |
| 3.4.2.2. Les autres composantes de la rémunération ----- | 30 |
| 3.4.2.3. Les charges sociales ----- | 30 |
| 3.5. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences----- | 30 |
| 3.5.1. Définition de la GPEC ----- | 30 |
| 3.5.2. Les concepts et outils de la GPEC----- | 30 |
| 3.3. La démarche de la GPEC ----- | 31 |
| 3.5.3.1. La mise en œuvre ----- | 31 |
| 3.6. La formation ----- | 32 |
| 3.6.1. Définition de la formation ----- | 32 |
| 3.6.2. L’objet de la formation ----- | 33 |
| 3.6.3. Le plan de formation ----- | 33 |
| 3.7. L’information et la communication ----- | 33 |
| 3.7.1. Définition de l’information ----- | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 3.7.2. Les objectifs de l'information | 34 |
| 3.8. La communication | 34 |
| 3.8.1. Définition..... | 34 |
| 3.8.2. Conditions de réussite d'une politique de communication | 34 |
| 3.8.3. Les conditions de travail | 34 |
| 3.8.4. Diagnostic de conditions de travail | 35 |
| 3.9. Le contrat de travail | 35 |
| 3.9.1. Définition | 35 |
| 3.9.2. Les types de contrat de travail | 35 |
| Conclusion | 37 |

Chapitre II : La gestion des carrières à l'ère de numérisation

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 38 |
| Section 01 : Aperçu générale sur la gestion des carrières à l'ère de la numérisation | 39 |
| 1.1. Histoire de la gestion des carrières | 39 |
| 1.1.1. Emergence | 39 |
| 1.1.2. Décennies 1960 et 1970 | 39 |
| 1.1.3. Décennies 1980 et 2000 | 40 |
| 1.2. Définition de la gestion | 40 |
| 1.3. Définition de la carrière | 40 |
| 1.4. Définition de la gestion des carrières | 41 |
| 1.5. L'importance de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation..... | 42 |
| 1.6. Les objectifs de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation..... | 43 |
| 1.7. Les avantages et les inconvénients de la gestion des carrières à l'ère numérisation..... | 44 |
| Section 2 : pilotages et développement de la des carrières à l'ère de la numérisation..... | 45 |
| 2.1. Les dispositifs de la gestion de carrière et les principaux outils de la gestion des carrières | 45 |
| 2.1.1. Des outils centrés sur les besoins des entreprises..... | 46 |
| 2.1.2. Des outils pour favoriser l'articulation projets individuels /projets d'entreprise..... | 46 |
| 2.1.3 Des outils visant à préciser les projets individuels..... | 46 |
| 2.2. Les acteurs de la gestion des carrières | 47 |
| 2.2.1. La direction générale | 47 |
| 2.2.2. La hiérarchie | 47 |
| 2.2.3. Le cadre | 48 |
| 2.2.4. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines..... | 48 |
| 2.3. Grille de qualification segmentée Elle se divise en trois grilles..... | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4. La mobilité ----- | 49 |
| 2.4.1. Définition de la mobilité ----- | 49 |
| 2.4.2. Les différents types de la mobilité----- | 49 |
| 2.4.3. Les niveaux de mobilité ----- | 50 |
| 2.5. La fin de carrière ----- | 50 |
| 2.5.1. Les modalités de départ ----- | 50 |
| 2.5.1.1. La démission ----- | 50 |
| 2.5.1.2. Le licenciement ----- | 50 |
| 2.5.1.3. Le départ ou la mise en retraite ----- | 50 |
| 2.5.1.4. Fin de contrat à durée déterminée ----- | 51 |
| 2.5.2. Les documents de fin de carrière ----- | 51 |
| 2.5.2.1. Le certificat de travail ----- | 51 |
| 2.5.2.2. Le reçu pour solde de tout compte ----- | 51 |
| 2.5.2.3. Avis de départ ----- | 51 |
| Section 3 : La gestion des carrières dans la fonction publique Algérienne ----- | 52 |
| 3.1 La Direction Générale de la Fonction Publique ----- | 52 |
| 3.1.1. La direction de la régulation des effectifs et de la valorisation des ressources humaines----- | 52 |
| 3.2. La Direction de l'Application et du contrôle ----- | 52 |
| 3.3. La Direction de l'Informatique ----- | 53 |
| 3.4. La Direction de l'Administration des Moyens ----- | 53 |
| 3.5. La formation dans la fonction publique ----- | 53 |
| 3.5.1. L'importance de la formation des fonctionnaires dans la fonction publique ----- | 54 |
| 3.5.2. Les défis et les enjeux de la politique de la formation dans la fonction publique algérienne ----- | 55 |
| 3.5.3. La réalité de la formation des fonctionnaires en Algérie ----- | 56 |
| 3.6. Les promotions et les avancements d'échelon dans la fonction publique algérienne ----- | 57 |
| 3.6.1. Les promotions dans la fonction publique ----- | 58 |
| 3.6.1.1. Définition de la promotion ----- | 58 |
| 3.6.2. La promotion au choix ----- | 58 |
| 3.6.2.1. Les procédures administratives de la promotion au choix ----- | 59 |
| 3.7. Les positions statutaires, la mobilité les fonctions et les postes supérieurs dans la fonction publique algérienne ----- | 62 |
| 3.7.1. Les positions statutaires des fonctionnaires ----- | 62 |
| 3.7.2. La mobilité dans la fonction publique ----- | 65 |
| 3.7.3. Les postes supérieurs et les fonctions supérieurs----- | |

3.7.4. Les fonctions supérieures ----- 67

Conclusion ----- 68

**Chapitre III : Les pratiques de la gestion des carrières à l'ère de la numérisation
au sein de rectorat de l'UMMTO**

Introduction----- 69

Section1 : Méthodologie de l'enquête et présentation de l'organisme d'accueil ----- 70

1.1. Méthodologie de l'enquête ----- 70

1.1.1. Caractéristiques générales de l'enquête et ses résultats----- 70

1.1.2. La sélection et la méthode d'enquête ----- 70

1.1.3. La conception du questionnaire----- 70

1.1.4. Le mode d'administration et le traitement du questionnaire ----- 70

1.2. Présentation générale de l'organisme d'accueil----- 71

1.2.1. L'organisation de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ----- 71

1.2.1.1. L'organisation générale de rectorat ----- 71

1.2.2.1. Le secrétariat général ----- 73

1.2.2.2. Les sous directions ----- 74

1.2.2.3. Les services communs de l'université ----- 76

1.2.3. Le conseil administratif de l'université ----- 78

1.2.4. Le conseil scientifique de l'université ----- 80

Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête----- 81

2.1. Les résultats de l'enquête ----- 81

Conclusion----- 98

Conclusion générale ----- 99

Référence bibliographique ----- 101

Annexes

Résumé

Résumé

La transition de la diffusion technologique à la révolution numérique a un impact significatif sur les ressources humaines. C'est grâce au développement des ressources humaines que la technologie peut être pleinement exploitée. Penser que la technologie seule peut fournir des solutions pour le progrès économique est une vision incomplète de la situation actuelle.

La révolution numérique joue un rôle crucial et influence la gestion des carrières. Ces changements affectent la performance et la qualité des ressources humaines. Si la transformation numérique a un impact positif sur les carrières des employés, elle peut entraîner des améliorations visibles en termes de performance, de productivité, de qualité de service et de développement des talents.

Enfin, la gestion des carrières à l'ère de la numérisation dans les établissements publics a considérablement évolué grâce à l'intégration de technologies avancées. Les processus administratifs sont automatisés, facilitant la gestion des dossiers et des paies. Les outils de gestion des performances permettent un suivi précis des objectifs et des évaluations régulières. La communication interne est améliorée par des applications de messagerie et des intranets. Malgré les défis liés à la sécurité des données et à la résistance au changement, la numérisation offre des opportunités significatives pour améliorer l'efficacité et l'engagement des employés.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, la carrière, la gestion des carrières, la numérisation

Abstract

The transition from technological diffusion to digital revolution has a significant impact on human resources. It is through the development of human resources that technology can be fully exploited. To think that technology alone can provide solutions for economic progress is an incomplete vision of the current situation.

The digital revolution is playing a crucial role in influencing career management. These changes affect the performance and quality of human resources. If digital transformation has a positive impact on employees' careers, it can lead to visible improvements in performance, productivity, service quality and talent development.

Finally, career management in the digitized age of public institutions has evolved considerably thanks to the integration of advanced technologies. Administrative processes are automated, facilitating file management and payroll. Performance management tools enable precise monitoring of objectives and regular appraisals. Internal communication is enhanced by messaging applications and intranets. Despite the challenges of data security and resistance to change, digitization offers significant opportunities to improve efficiency and employee engagement.

Keywords : Human resources management, career, career management, digitalization