

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

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

Thème

**Optimisation de la gestion des compétences et des
carrières au sein du Centre hospitalo-universitaire de
Tizi-Ouzou (CHUTO)**

Présenté par :

MAHIOUT OUARDA

MESSAOUDI AMEL

Devant le jury composé de :

Président : SEDIKI Abderrahmane, MAA, UMMTO.

Rapporteur : HADJEM Madjid, MCB, UMMTO.

Examineur : MOUZAOUI Zaki, MAB, UMMTO.

Date de soutenance : 15 Septembre 2024

Année universitaire : 2023/2024



Remerciement

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers plusieurs personnes et institutions qui ont grandement contribué à la réussite de cette recherche.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement le **Centre Hospitalier Universitaire (CHU) Tizi-Ouzou** pour son soutien constant et sa coopération tout au long de cette étude. Votre engagement envers l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et la volonté de partager vos expériences ont été essentiels pour la réalisation de ce projet.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du CHU. Votre aide précieuse, vos conseils avisés et votre disponibilité ont permis de naviguer efficacement à travers les différents aspects administratifs et organisationnels de la recherche. Votre collaboration a grandement facilité l'accès aux données et a enrichi l'analyse.

Un remerciement particulier s'adresse à Monsieur **HADJEM**, dont le soutien en tant qu'encadrant a été inestimable. Votre expertise, vos conseils éclairés et votre suivi rigoureux ont été des éléments clés dans le développement et l'aboutissement de cette étude. Votre implication a grandement contribué à affiner et enrichir les résultats de la recherche.

Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude à Monsieur **BELLABAS**, également encadrant, pour son apport considérable. Votre compréhension approfondie des enjeux et votre approche méthodologique ont été extrêmement bénéfiques. Votre aide dans l'analyse des données et votre encouragement constant ont joué un rôle crucial dans la qualité et la rigueur du travail réalisé.

Enfin, je remercie l'ensemble du personnel du **CHU Tizi-Ouzou** pour sa coopération et sa contribution à cette recherche. Votre ouverture et votre engagement envers l'amélioration continue ont été une source d'inspiration et un facteur déterminant pour le succès de cette étude.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mes parents, pour leur amour, leur encouragement constant et leurs sacrifices,
Qui m'ont permis de poursuivre mes rêves avec confiance et détermination ;

A Mon Père avec tous mes sentiments de respect. Pour sa sagesse et ses conseils précieux, qui
M'ont guidé tout au long de ce parcours. Sa patience et sa confiance en moi

Ont été des sources constantes de motivation

A Ma Mère, pour soutien inconditionnel et son dévouement sans faille. Sa compréhension et ses
Encouragements ont éclairé mon chemin et m'ont permis de surmonter les moments les plus
difficiles

Vous avez fait bien plus que me soutenir financièrement ; vous avez été mes conseillers, mes
Mentors et mes plus fervents supporters. Votre amour et vos sacrifices ont été des moteurs
essentiels dans l'accomplissement de ce mémoire

Merci du fond du cœur pour tout ce que vous avez fait pour moi

A Mes frères : **Mouloud, Massinissa, Hakim** et son petit ange *Kilyane* ,

A ma meilleure amie **Ouarda**

Tous mes amis et tous ceux qui me

Sont chers.

Ainsi que tous ceux qui auront l'occasion de lire ce travail.

Amel

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mon père, "L'épaule solide l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que dieu te préserve et te procure santé et longue vie."

À ma mère, " Tu m'as donné la vie la tendresse et le courage pour réussir. Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. Je te remercie pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée".

A mes frères Boussad, Lyes,

À ma sœur Lisa, Et mes belles sœurs Hayet, kinda

À mes ami « Ammar »

Qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre,

A ma meilleure amie « Amel »,

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin Pour que ce projet soit possible,

Je vous dis MERCI.

Ouarda

Liste des abréviations

CDD : Contrat à durée déterminée
CDI : Contrat à durée indéterminée
CHU : Centre Hospitalier Universitaire
CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales
COVID-19 : Corona Virus Disease of 2019
CV : Curriculum vitae
DGFP : Direction générale de Fonction publique
DIF : Droit Individuel à la Formation
DRH : Directeur de ressources humaines
DRH : DIRECTION de ressources humaines
GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH : Gestion des Ressources Humaines
ISO : Organisation internationale de normalisation
OP.CIT : Opus Citatum (ouvrage déjà utilisé)
PDG : Président directeur générale
PDI : Plan de développement individuel
PGRH : Plan de Gestion des Ressources Humaines
PME : petite et moyenne Entreprise
PV : procès-verbal
RH : Ressources humaines
TO : Tizi-Ouzou
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Liste des tableaux

Tableau n° 1: L'évolution de la fonction RH	19
Tableau n° 2 : définition de la connaissance explicite et tacite	26
Tableau n° 3: Explique le cheminement de la connaissance explicite vers la connaissance tacite et de la connaissance tacite vers la connaissance explicite	27
Tableau n° 4 : les différentes composantes de la compétence	28
Tableau n° 5 : description des objectifs de la gestion des compétences	30
Tableau n° 6: Les objectifs de l'entretien de progrès	36
Tableau n° 7 : Objectifs du tutorat ; pour La structure et pour l'employé.....	37
Tableau n° 8 : Le cheminement d'émergence de la gestion des carrières	48
Tableau n° 9 : L'importance de la gestion des carrières : pour le salarié, et pour l'entreprise.....	49
Tableau n° 10: explique les quatre composantes de la compétence	62
Tableau n° 11: Diversité de problématique	65
Tableau n° 12 : Typologies de carrières	84
Tableau n° 13: Sources et techniques du recrutement interne	90
Tableau n° 14: Sources et techniques du recrutement externe	91
Tableau n° 15: Le nombre des médecins et paramédical de l'échantillon pris.....	127
Tableau n° 16 : répartition selon le sexe.....	128
Tableau n° 17: Les différentes catégories d'âges de l'échantillon choisi.....	129
Tableau n° 18 : La mesure des opportunités de développement professionnel offertes par CHUTO	131
Tableau n° 19: La structure d'un plan de carrière pour les employés	132
Tableau n° 20: La participation à des formations ou des programmes des programmes de développement des compétences au cours de l'année écoulée	133
Tableau n° 21: Les compétences spécifiques aux différents postes sont clairement définit et communiquées aux employés	134
Tableau n° 22 : Représente l'efficacité du processus de recrutement au niveau l'hôpital CHU.....	135
Tableau n° 23 : Évaluation de la transparence des opportunités d'évolution de carrière au sein de CHU	136
Tableau n° 24 : La régularité des besoins en personnel au sein du CHU	137
Tableau n° 25 : Le processus d'évaluation des compétences au sein de l'hôpital CHU	138
Tableau n° 26 : Évaluation régulière et systématique des compétences au sein du CHU	139
Tableau n° 27: L'impact des opportunités de développement de carrière sur la motivation des employés.....	140
Tableau n° 28 : Les appréciations de performance sont réalisées de manière régulière.....	142

Liste des figures

Figure n° 1: Parcours de l'émergence et de l'évolution de la notion de compétence.....	24
Figure n° 2: Les objectifs de la gestion des compétences.....	30
Figure n° 3: Les différents outils de la gestion des compétences	32
Figure n° 4 : représente les fonctions essentielles	33
Figure n° 5: Caractéristiques du référentiel des compétences	33
Figure n° 6: Représente un ensemble étapes à savoir de la démarche d'une cartographie.....	40
Figure n° 7 : La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels	49
Figure n° 8 : Les étapes de la carrière.....	51
Figure n° 9: Enjeux et gestionnaire	63
Figure n° 10: Les acteurs de la gestion des carrières.....	71
Figure n° 11: La méthodologie de notre recherche	127
Figure n° 12 : répartition de l'échantillon selon le sexe (Paramédical).....	128
Figure n° 13: répartition de l'échantillon selon le sexe (médical).....	129
Figure n° 14: Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	130
Figure n° 15: Répartition de l'échantillon selon la mesure d'opportunité de développement professionnel.....	131
Figure n° 16: Présente de La structure d'un plan de carrière pour les employés	132
Figure n° 17 : La participation à des formations ou des programmes des programmes de développement des compétences au cours de l'année écoulée.....	133
Figure n° 18 :Les compétences spécifiques aux différents postes sont clairement défini et communiquées aux employés	134
Figure n° 19 : Représente l'efficacité du processus de recrutement au niveau l'hôpital CHU	135
Figure n° 20 : Évaluation de la transparence des opportunités d'évolution de carrière au sein de CHU.....	136
Figure n° 21: Le régulièrement des besoins en personnel au sein du CHU	137
Figure n° 22 : Le processus d'évaluation des compétences au sein de l'hôpital CHU (Paramédical et Médical).....	138
Figure n° 23 : Évaluation régulière et systématique des compétences au sein du CHU	139
Figure n° 24 : L'impact des opportunités de développement de carrière sur la motivation des employés.....	141
Figure n° 25: Les appréciations de performance sont réalisées de manière régulière	142

Sommaire

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	9
Chapitre 01 : Pilotage de la gestion des Ressources Humaines, la gestion des compétences et des carrières	15
Introduction du chapitre 01	16
Section 01 : Notions de base sur la Gestion des Ressources Humaines	16
Section 02 : Aperçu générale sur la Gestion des compétences	22
Section 3 : Généralité sur la gestion des carrières.....	45
Conclusion du chapitre 01	55
Chapitre 02 : Développement des compétences au cœur de la gestion des carrières	57
Introduction du chapitre 02	58
SECTION 1 : Concept de la gestion des compétences	58
Section 2 : L’impact des compétences sur la gestion des carrières.....	79
Section 3 : Les liens entre la gestion des carrières et autres activités de la gestion des ressources humaines.....	86
Conclusion	98
Chapitre 3 : Etude de cas : La GRH et l’optimisation de la gestion des compétences et des carrières au sein du CHU Tizi-Ouzou.	99
Introduction du chapitre 3.....	100
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueils CHU de Tizi-Ouzou	102
Section 02 : Evaluation des compétences au sein du CHU de Tizi-Ouzou	112
Section 03 : Opportunités de développement professionnel	115
Conclusion du chapitre	144
Conclusion générale	147
Bibliographie	149
Annexes	153
Table des matières	171

Introduction générale

De nos jours, la gestion des ressources humaines est devenue une fonction fondamentale au sein des organisations. Parmi tous les problèmes auxquels ces dernières sont confrontées, on trouve toujours celui des ressources humaines.

Pour cela, chaque organisation devrait construire une politique de ressource humaine qui lui permet d'acquérir les meilleurs compétences disponibles sur le marché du travail, et aussi de développer, et fidéliser ses meilleurs employés et faire en sorte de les exploiter de la meilleure façon qui leur permette de se développer, et atteindre leurs meilleurs niveaux.

La gestion des ressources humaines n'est plus perçue aujourd'hui comme une fonction réduite en quelques activités, telles que ; la réalisation des fiches de paie, la rédaction des contrats de travail, mais plutôt comme une fonction de nature stratégique, car c'est elle qui devrait satisfaire les besoins de l'organisation en matière de capital humain et aussi de faire en sorte d'encadrer et gérer les potentiels de l'organisation, tels que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, l'évaluation des compétences, la rémunération et la gestion des carrières, etc.

Aussi, la gestion des ressources humaines constitue le paramètre de base qui assure la survie et le développement de l'organisation, en termes stratégiques, afin d'atteindre la performance optimale de capital humain en particulier, et la performance optimale de l'organisation en général, et pour que l'organisation puisse prospérer et atteindre ses objectifs organisationnels. Il doit s'intéresser davantage à son capital humain et faire en sorte qu'il soit tout le temps compétitif et répondre aux exigences, et être capable de s'adapter et confronter les défis posés par son environnement.

En effet, la fonction de gestion des ressources humaines couvre plusieurs activités de la vie socioprofessionnelle parmi lesquelles on retrouve la gestion des carrières qui est l'objet de notre travail de recherche.

Pour assurer sa croissance, l'organisation, en tant qu'organisation, se transforme en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel- sa flexibilité humaine- dépend en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. La gestion des carrières ou développements humains de l'organisation vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre, les besoins des hommes en structure, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'organisation exigeant un effort immédiat dont les résultats futurs pourraient être mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaines dans l'organisation, etc.

L'Algérie est aussi confrontée à la même réalité concernant la gestion des ressources humaines. Il est en effet essentiel de pouvoir identifier, développer, et valoriser les compétences des collaborateurs pour assurer la performance et la croissance de l'organisation. Pour cela, les organisations en Algérie peuvent mettre en place des politiques de gestion des compétences qui incluent la formation continue, l'évaluation des compétences, la mobilité interne, la gestion des talents, etc. Ces politiques permettent de détecter les besoins en compétences, de former les collaborateurs pour les développer, de les accompagner dans leur évolution de carrière et de les fidéliser au sein de l'organisation.

Du côté des individus, il est également important de prendre en charge sa propre gestion carrière en identifiant ses compétences, en se formant régulièrement en étant proactif dans sa recherche d'opportunités professionnelles, en se fixant des objectifs de carrière, etc.

La gestion des compétences et des carrières en Algérie nécessite une collaboration étroite entre les organisations et les individus pour assurer un développement harmonieux et pérenne des compétences et des carrières.

Par ailleurs, les Directions des ressources humaines (DRH) en Algérie sont responsables de la gestion des ressources humaines au sein des organisations, y compris le recrutement, la formation, la gestion des performances, la rémunération et les relations de travail. En outre, elles doivent également tenir compte des spécificités du marché du travail et des contraintes réglementaires en vigueur pour garantir la conformité des pratiques de gestion des compétences et de carrières.

En tant que DRH, il est essentiel de rester à l'écoute des besoins des employés, de promouvoir une culture de développement des compétences et encourager la mobilité interne pour favoriser l'engagement et la rétention des talents au sein de l'organisation.

Dans ce contexte, le cas du Centre hospitalier universitaire Nedir Mohamed de Tizi-Ouzou (CHUTO), en tant qu'organisation, n'échappe pas à la règle. La gestion des compétences et des carrières y est également primordiale pour assurer la satisfaction des

employés, favoriser leur progression professionnelle et garantir une meilleure qualité de service aux patients.

En effet, le cas du CHUTO est, on ne peut plus, intéressant car c'est une organisation publique d'envergure (en termes de nombre d'employés et de rayonnement géographique), spécialisée dans le domaine de la santé, mais à deux vocations, à savoir ; la prestation de soins et la formation des personnel, notamment du personnel médical qui relève simultanément de l'enseignement supérieur. Une organisation comme les CHU doit mettre en place une politique de gestion des compétences et des carrières, structurée et transparente, qui tienne compte des aspirations et des besoins des employés, tout en étant en adéquation avec les objectifs de l'organisation. Cela permettra de fidéliser les talents, de valoriser les compétences internes, d'améliorer la performance globale de l'établissement et de garantir une prise en charge optimale des patients.

A la lumière de ces réalités, notre travail ambitionne de répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la politique de gestion des ressources humaines adoptée par le CHUTO permet-elle d'optimiser la gestion des compétences et des carrières ?

Répondre à cette interrogation revient à répondre à un certain nombre de questions subsidiaires, à savoir :

- Quelle est la politique du CHUTO en matière de gestion et de valorisation des compétences de la ressource humaine ?
- Quels sont les moyens et les ressources du CHUTO en la matière ?
- Quelles sont les contraintes, voire les défis, éventuels, qui s'y posent ?
- Qu'en est-il des formations proposées ?

Pour répondre à cette problématique et aux questions subsidiaires, nous partons de deux hypothèses à savoir :

- Hypothèse (1) : Le CHUTO mène une politique gestion des ressources humaines rigide et ne permet pas une gestion optimale des ressources humaines.

- Hypothèse (2) : La gestion des compétences et des carrières au niveau du CHUTO est optimale pour le corps médical.

- Hypothèse (3) : La gestion des compétences et des carrières au niveau du CHUTO est sous-optimale pour le corps paramédical.

Méthodologie de travail

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses nous suivons une démarche méthodologique, à la fois théorique et pratique. Le volet théorique, qui repose sur la recherche documentaire (ouvrages, revues, mémoires, sites internet...), définit d'abord le cadre théorique et conceptuel de notre étude. Nous reviendrons sur les concepts de base et les fondements de la gestion des ressources humaines. Nous discuterons également des principes théoriques gestion des compétences et des carrières (Chapitre 1). Ensuite, Nous analyserons comment la gestion des compétences peut avoir un impact positif sur le développement et l'avancement des carrières, ainsi que le lien entre la gestion des carrières et autres activités de gestion de ressources humaines (Chapitre 2).

Le volet empirique consiste en une étude de cas, celle du CHUTO. Nous transposerons nous outils théoriques sur la fonction GRH de cet établissement d'envergure, notamment en ce qui concerne le personnel soignant (médical et paramédical). Après une présentation générale de l'établissement, nous y analyserons, sur la base des données recueillies lors de notre stage, notamment les documents internes, les statistiques disponibles et les entretiens que nous avons eu avec les responsables du service de la GRH, ainsi que nos propres observations du terrain d'enquête, les contours de la fonction GRH au sein du CHUTO, les modalités de gestion et d'évaluation des compétences et des carrières, ainsi que les opportunités offertes aux deux catégories du corps soignant pour leur développement professionnel (Chapitre 3).

Structure d'exposition

Nous avons structuré notre travail suivant une structure d'exposition en trois chapitres, comme suit:

Chapitre 1 : Généralités sur la GRH, la gestion des compétences et la gestion des carrières.

Chapitre 2 : Le développement des compétences au cœur de la gestion des carrières.

Chapitre 3: Etude de cas : la GRH et l'optimisation de la gestion des compétences et des carrières au sein du CHUTO.

Choix du thème

Notre thème de mémoire fin d'étude « La Gestion des Compétences et des Carrières » s'inscrit dans le cadre et être motivé par son importance stratégique pour les organisations, son impact sur la performance et l'engagement des collaborateurs, les évolutions du monde de

travail, les enjeux liés à la gestion des talents, les opportunités de carrière et le potentiel de contribution à la recherche.

Intérêt et utilité du sujet

L'objectif principal de notre recherche présente un intérêt majeur pour les organisations soucieuses d'optimiser la performance de l'équipe, d'attirer et de retenir les talents, de favoriser l'engagement et le développement professionnel des collaborateurs, et de s'adapter aux défis du marché du travail en constante évolution. Cela permet de contribuer à enrichir les pratiques en matière de gestion des compétences et des carrières, de manière particulière, et à répondre aux enjeux contemporains de la GRH, de manière générale.

Chapitre 01 :

**Pilotage de la gestion des Ressources
Humaines, la gestion des compétences et des
carrières**

Introduction du chapitre 01

La Gestion des Ressources Humaines est l'un des plus grands domaines de la gestion actuelle, que ce soit dans le structure privé ou publique. Elle a beaucoup évolué à travers le temps et à travers la société humaine, nous pouvons même dire que son évolution est parmi le plus spectaculaire. Les pratiques de la gestion des ressources humaines constituent aujourd'hui l'un des leviers stratégiques important dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et améliorer la performance de leur administration.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines sont devenues des facteurs de compétitivité des entreprises et des organisations. C'est dans ce cadre s'inscrit la gestion des compétences et des carrières à côté des autres pratiques telles que le recrutement, la formation la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), la rémunération... etc.

La gestion des ressources humaines est un pilier fondamental de toute entreprise. Elle englobe divers aspects tels que le recrutement, la formation, le développement des compétences, et la gestion des carrières. La gestion des compétences vise à identifier et à développer les aptitudes des employés, tandis que la gestion des carrières consiste à planifier et à faciliter l'évolution professionnelle des individus au sein de l'organisation. Ces deux aspects sont cruciaux pour aligner les objectifs personnels des employés avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Dans ce chapitre préliminaire, nous aborderons de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), ainsi que la gestion des compétences et des carrières.

Section 01 : Notions de base sur la Gestion des Ressources Humaines

De tous les domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines est clairement la plus connue. La GRH vise à optimiser la contribution des employés à la réalisation des objectifs de l'organisation tout en veillant à leur bien-être et à leur développement professionnel. Cela implique la mise en place de pratiques visant à recruter, former, motiver, et fidéliser les collaborateurs.

1-Définition de la GRH

Avant de définir la Gestion Ressources Humaines il est primordial de définir les termes Gestion qu'est de « gérer » qui veut dire :

Analyser : constater une situation, la décrire, mesurer les caractéristiques fortes, le potentiel d'évaluation, la sensibilité au changement, à l'environnement.

Décider : choisir et traduire en actes.

Contrôler : vérifier la pertinence de ses choix, contrôler leur efficacité selon des critères fixes.

Ressources Humaines : « c'est l'ensemble des personnes et des groupes qui se trouvent dans un organisme, dans un moment précis, et ces personnes se différencient par leur formation, leurs compétences, leurs expériences, leurs motivations mais aussi dans leurs fonctions postes de travail ». Nous pouvons définir la Gestion des Ressources Humaines comme suit :

« La gestion des ressources humaines c'est ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des Ressources Humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité ».

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.)».

Jean Pierre. C définit la GRH comme « une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétences, emploi...).
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité, contribution, rétribution).¹

Selon **Patrice Roussel**, La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise, l'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. La gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement de la ressource humaine en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.²

¹ Jean-Pierre, (2005). *Gestion des ressources humaines : Théories et pratique*. Paris : édition Liaisons

² Roussel, P., Lévesque, B. & Teixeira, J. (2004). *La gestion des ressources humaines : une approche stratégique*. Montréal : édition Gaetan Morin

1-1- Historique de la GRH

- De la fonction personnelle à la fonction RH

Historiquement, la gestion des hommes au cours du 19^{ème} siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

- La Fin 19^{ème} jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de *Taylor* à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale comme le contrat de travail, le droit à la grève, les conventions collectives...etc.

- Pendant les trente glorieuses : Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique. A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon *Weiss & al* (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats ;

- une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées ;

- une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

- Depuis les années 1970 : L'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la GRH et le management des RH. Le tableau ci-dessous clarifie l'évolution de la fonction RH :

Tableau n° 1: L'évolution de la fonction RH

	Gestion du personnel	GRH
Principe de base	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer.
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail.	C'est un investissement.
Prévision	Court et moyen terme.	Long terme.
Avantage compétitif	Marché ou technologie.	Qualité des RH.
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation.	Machine, organisation et qualité des RH.
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié.
Face au changement	Résistance au changement, c'est l'homme qu'on change.	La RH est flexible.

Source : J-L CERDIN, « Gérer les carrières », Editions EMS, Paris, 2000, p17³.

2-Objectifs de la GRH

La fonction des ressources humaines vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains, ainsi la GRH poursuit trois séries d'objectifs explicites, implicites et à long terme.

2-1 Les objectifs explicites : les objectifs explicites consistent à :

- **Attirer :** Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience.
- **Retenir :** Cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs.

³ J-L CERDIN, « Gérer les carrières », Editions EMS, Paris, 2000, p 17

- **Former** : L'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation.

- **Motiver** : On peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés).

2-2 Les objectifs implicites : La GRH vise en outre trois objectifs implicites⁴ :

- **L'accroissement de la productivité** : La recherche des gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise. Or la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés.

- **Amélioration de la qualité de vie au travail** : Certains salariés souhaitent en outre jouir d'une plus grande autonomie afin de fournir une meilleure contribution à leur entreprise. Un nombre croissant des employeurs comprennent qu'ils ont tout intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

- **Le respect du cadre juridique** : La GRH au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants, d'où la nécessité des gestionnaires de la RH de connaître à fond les lois touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité au travail de même que les relations au travail et les droits de la personne.

2-3 Les objectifs à long terme :

Parmi Les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la rentabilité et la compétitivité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources le rendement et la capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leur activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

3-Les missions de la GRH

Les missions de la GRH peuvent tout d'abord se décliner en objectifs, explicites, et implicites :

- Attirer des candidats de qualité,

- Maintenir les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise,

- Accroître la motivation⁵ et l'implication des salariés,

⁴ Shimon L.Tania Saba, Susan E. Randal S Schuler, *la gestion des ressources humaines*, P28

⁵ www.ifocop.fr/la-fonction-RH-en-2023, consulté le 22/06/2024 à 11 :00

- Valoriser leurs compétences,
- Faciliter la prise de poste des nouveaux salariés et contribuer à l'évolution interne des salariés plus anciens,
- Créer des passerelles entre les postes et les services⁶,
- Responsabiliser les salariés à tous les niveaux,
- Utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi,
- Améliorer la qualité de vie et la productivité au travail,
- Assurer le respect de la législation sociale,

Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent ce que l'on pourrait appeler le « cycle de vie » du salarié dans l'entreprise,

- L'analyse et l'évaluation des emplois,
- L'opération de recrutement – sélection – affectations,
- Le développement des ressources humaines,

4- L'importance, Rôle de la GRH au sein d'une administration

La gestion des ressources humaines joue un rôle clé au sein d'une administration. Elle désigne le système permettant de gérer et accompagner le développement des personnes travaillent au sein d'une administration. La mission la plus importante des services et fonction RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace c'est d'établir un plan de redressement de la situation de crise en mettant en place une équipe d'intervention compétence. La GRH est la clé de voûte dont dépend de la réussite et la continuité

D'une administration elle consiste notamment à assurer la disponibilité des ressources, à faciliter l'accès aux données, à verser les salariés à temps, à assurer la conformité, etc. Les objectifs de la GRH sont fondamentalement influencés par les objectifs et la verticalité de l'administration.

Elle a pour objectif principal l'optimisation de la productivité de l'entreprise en tirant le meilleur parti de l'efficacité de ses salariés. La mission principale des ressources humaines est de recruter, de développer et de rendre les meilleurs talents fidèles à l'organisme de façon

⁶ www.ifocop.fr/la_fonction-RH_en_2023

durable. Elles doivent également aligner la main-d'œuvre avec l'entreprise et être un levier de croissance pour l'entreprise.

Les dirigeants d'une entreprise doivent reconnaître que les ressources humaines constituent l'atout le plus important d'une organisation. Si une organisation veut réussir, il faut mettre en place une gestion efficace de ses ressources. Le succès d'un organisme se réfère sur sa capacité à mettre en place des politiques des procédures du personnel étroitement liés à la réalisation des objectifs et aux plans stratégiques de l'organisme. Il appartient donc au département des ressources humaines de trouver, sécuriser, guider et développer les salariés dont les talents et les ambitions concordent avec les besoins et les objectifs de l'organisme.

Section 02 : Aperçu générale sur la Gestion des compétences

Comme dans de nombreux autres contextes, ces démarches autour des compétences doivent intégrer l'ensemble des éléments d'une gestion des ressources humaines ; au minimum, il faut vérifier qu'il n'y a pas d'incohérence avec les autres aspects de la politique de ressources humaines.

Une grande entreprise du secteur pétrolier, prévoyant une modification sensible de son mixte d'activités (hydrocarbures, chimie, santé), a souhaité organiser la mobilité de son personnel en utilisant les concepts de métiers et de compétences pour associer les salariés à cette dynamique de changement. Elle a ainsi développé un référentiel des métiers de l'entreprise avec identification des compétences en nature et niveau attachées à chacun d'eux.

Au-delà de l'identification des compétences requise pour satisfaire les objectifs de l'entreprise, ce référentiel permet aussi de décloisonner les différents secteurs, en partageant une information opérationnelle, constituant de fait un langage commun à l'ensemble du groupe, tout en participant à une logique identitaire de professionnalisme des salariés.

Un plan de communication autour de ce référentiel permet à l'entreprise d'aborder concrètement des éléments de stratégie et donc de faire comprendre au salarié l'importance du changement qui s'amorce et nécessite pour lui de prendre en charge la gestion de sa propre évolution, donc son employabilité

À partir de l'utilisation envisagée, une telle démarche oblige à bien définir :

- Les niveaux d'exhaustivité du thesaurus métier/compétences étudié,
- La finesse de l'analyse nécessaire et suffisante,
- Les niveaux de participation au processus souhaité de la part des salariés, à tous les échelons de la structure (qui, quand, comment ?).

Dans cette section on va comprendre comment optimiser les compétences et les développer pour assurer la performance.

1-Notion de gestion des compétences

1-1 Les différentes définitions de la compétence

*Dominique Thierry*²¹ 1990 : La compétence est « un ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être actuellement caractérisant un salarié ou un groupe de salariés ».

D'après *David Coupassons & Yves-Frédéric Livian*²² 1991 : La compétence « est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualifications collectives, pour décrire les phénomènes d'adaptation, au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence, elle, est individuelle liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH. »

D'après l'approche du *MEDEF* 2000 : La compétence professionnelle « est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

Selon *Guy Le Boterf*²³ & *Philippe zarifian*²⁴ 2001 la compétence « est fondée sur l'initiative, la prise de responsabilité et le bon sens ou l'intelligence pratique des situations de travail qui dépendent d'une combinaison entre des aptitudes professionnelles et personnelles. Pour lui, la compétence se définit en fonction d'une situation de travail⁷».

Selon *Boutin* 2004 La compétence est souvent définie comme la capacité d'une personne à mobiliser un ensemble intégré de connaissances, de savoir-faire et d'attitudes.

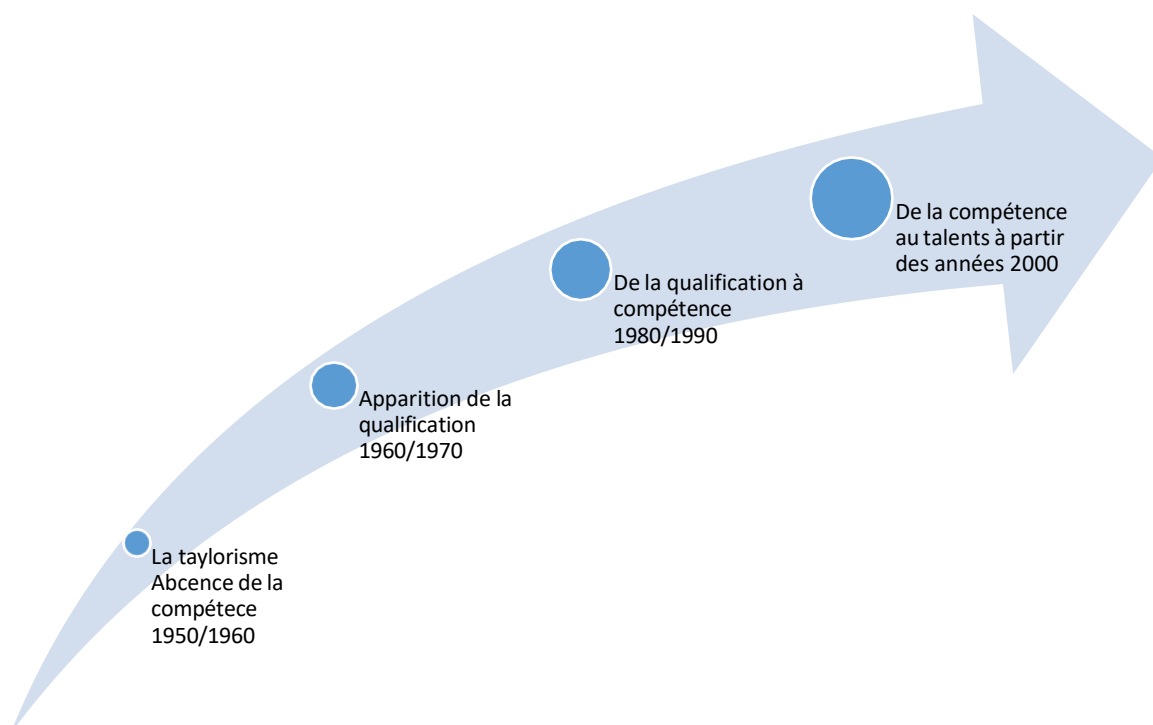
Selon *Jacques Tardif* 2006 une compétence se définit comme « un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations⁸ ».

Nous avons condensé de façon succincte l'apparition de la notion de compétence et son développement dans le schéma ci-dessus :

⁷ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de caroline Manville Maître de conférence GRH,

⁸ Tardif, Jacques, *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*, Montréal, Chenelière éducation, 2006, p26-35

Figure n° 1: Parcours de l'émergence et de l'évolution de la notion de compétence



Source : Effectuée par nous-mêmes

- Selon *Buck* la compétence est comme « l'ensemble des connaissances, d'aptitudes et des savoir-faire mis en action dans une situation contexture pour laquelle il n'y a ou il n'y a pas toujours d'antériorité afin d'apporter une réponse adaptée en vue de satisfaire un objectif mesurable »⁹.
- Selon *Maurice De Montemolin* ; la compétence peut être défini comme « un ensemble stabilisés de savoir, savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »¹⁰.
- Selon *Ci. Levy. Leboyer* la compétence se définit comme « des répertoires de comportements plus ou moins bien maîtrisés. Ces comportements sont observables en situation, ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités et des connaissances acquises. Les compétences ne peuvent pas se développer s'il ne préexiste pas les aptitudes associées »¹¹.

⁹ Cours Systèmes d'informations Master1, HAMMOUTENE O, professeur et maître de conférences GRH, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion département des Sciences commerciales

¹⁰ Philippe ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » éditions liaison, Paris, 1999, page21.

¹¹ LEVY LEBOYER.CI, la gestion des compétences, Paris, Les éditions d'organisations, 1996, p 166

D'après ses définitions on a compris que :

- **La gestion des compétences** : Renvoie plus étroitement aux modalités, techniques et outils de gestion mobilisés par le service RH, l'éventail des pratiques est plus au moins large et évolutif. Il en résulte des variations subtiles dans les intitulés.¹²

1.1.1 Concepts liés à la notion de compétence :

Malgré la richesse de ce domaine, nous proposons en préliminaire quelques définitions ou principes qui, sans briller par leur originalité, permettront de situer le champ de nos investigations et d'explicitier le vocabulaire utilisé, et le plus généralement admis, dans les entreprises étudiées.

Ainsi, nous appellerons :

- **Compétences clés** : compétences au cœur de la réussite de l'entreprise et cruciales ou critiques vis-à-vis de sa stratégie¹³.

- **Qualification** : attribut d'un individu ayant accumulé un savoir et un savoir-faire susceptible d'être valorisés socialement¹⁴.

- **Métier** : ensemble des activités nécessaires et mises en œuvre pour couvrir une mission donnée

- **Emploi** : ensemble des activités nécessaires et mises en œuvre pour couvrir une mission donnée dans un contexte d'entreprise précis. Un emploi est l'application d'un métier dans une entreprise.

- **Description d'un emploi** : ensemble des éléments, missions, activités, compétences qualifiant un emploi.

- **Évaluation des compétences** : ensemble des processus permettant d'apprécier les compétences d'un individu (présence, niveau) quant à l'emploi qu'il occupe ou serait susceptible d'occuper.

- **Employabilité** : capacité à occuper un emploi ou un métier.¹⁵

- **Classification** : hiérarchie de postes établie le plus souvent en référence à une grille construite a priori. Les classifications sont souvent définies par une convention collective mais elles peuvent aussi résulter d'une évaluation par le biais d'une méthode appropriée.

¹² Anne Dietrich, *Le management des compétences*, librairie Vuibert, 2008 p 4

¹³ Prahalad, C.k & Hamel, G (1990) *the Core competence of the corporation*. *Harvard Business Review* 68(3) p 79-91

¹⁴ Henri MAHE, de BOISLANDELLE, *dictionnaire de gestion, Vocabulaire, Concepts et outils* p69

¹⁵ Michaud, C. & Chivot, C. (2006) *Évaluation des compétences : Méthodes et pratiques*. Paris : éditions d'organisation

- **La Connaissance** : C'est l'information reconnue acceptée et validée, elle comporte à la fois des données, des faits, des modèles, des informations et parfois des hypothèses. Elle se produit après les étapes de tri, de combinaisons et d'interprétations des informations. La connaissance est susceptible d'acceptation variés, POLANYE (1966) distingue deux types de connaissances ; connaissance tacite et connaissance explicite¹⁶.

Tableau n° 2 : définition de la connaissance explicite et tacite :

	La connaissance explicite :	la connaissance tacite :
Définition	Est formalisée, se transmet le plus souvent par discours orale ou par écrit. Le savoir s'acquiert par la formation, il est sanctionné par le diplôme reconnu par l'état.	Est quant à elle difficile voir impossible à traduire dans un discours. Elle traduit une connaissance pratique existante au niveau individuel et collectif, résultant des routines de l'organisation. Cette connaissance s'acquiert par expérimentation et par imitation.

Source : Effectuée par nous-mêmes

Cette distinction est reprise par *Ikujiro Nonaka & Hirotaka* modèle de la spirale de savoir qui distingue quatre types d'apprentissages basés les interactions entre la connaissance tacite et la connaissance explicite :

¹⁶ Cours Systèmes d'informations Master1, HAMMOUTENE O, professeur et maître de conférences GRH, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion département des Sciences commerciales

Tableau n° 3: Explique le cheminement de la connaissance explicite vers la connaissance tacite et de la connaissance tacite vers la connaissance explicite.

De la connaissance Explicite vers la connaissance Tacite	La socialisation	Consiste à transférer les connaissances tacites d'une personne à une autre afin de transmettre les connaissances tacites à titre d'exemple à un nouvel employé. Elle s'appuie sur le coaching l'apprentissage par imitation ...
	L'intériorisation	C'est à cette étape que les individus échangent et combinent leurs connaissances explicites pour en créer de nouvelles et elle s'appuie essentiellement sur les réunions et les séminaires...
De la connaissance Tacite vers la connaissance Explicite	L'extériorisation	Elle consiste à formaliser toutes les connaissances tacites sous forme d'écrit, et c'est la que nous parlerons un vrai travail d'équipe.
	La combinaison	Elle considéré comme l'étape la plus importante puisqu'elle modifie les comportements et les compétences de l'équipe de travail, par intégration de nouvelles connaissances

Source : Effectuée par nous- même

- **L'attitude** : Est l'état d'esprit d'un sujet ou d'un groupe vis-à-vis d'un objet, d'une action, d'un individu ou d'un groupe. Elle ressort au savoir être de quelqu'un. C'est une prédisposition mentale à agir de telle ou telle façon. Elle désigne surtout une intention et n'est donc pas observable.

- **La capacité** : Est formée de plusieurs connaissances agrégées, elle est le fruit de plusieurs opérations mentale consécutives.

- **L'aptitude** : La capacité de l'individu à réaliser une action ou une mission donnée. C'est une notion qui se distingue de celle des compétences qui s'acquièrent davantage avec l'expérience.

1.1.2 Les composants de la notion des compétences

D'une manière non exhaustive nous avons réalisé les différentes composantes de la compétence dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 4 : les différentes composantes de la compétence

Les compétences	Savoirs	Connaissances théoriques à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels. ¹⁷
	Savoir-faire	Aptitudes, pratiques et capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels.
	Savoir-être	Aptitudes sociales, comportements innés ou acquis et capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au management dans la détection des profils des hauts potentiels.
	Emotionnelles	Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale et gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle.
	Savoirs-	Capacités cognitives, posséder des capacités à combiner,

¹⁷ Cécile Dejoux, *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, Paris 2008, p13

	résoudre	des connaissances et des expériences pour être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues ¹⁸
--	-----------------	---

Source : Effectuée par nous-mêmes

2-Objectifs, et les outils de la Gestion des Compétences :

La gestion des compétences est un domaine crucial dans le mode professionnel, visant à maximiser le potentiel des employés et à répondre aux besoins organisationnels. Les objectifs de la gestion des compétences sont multiples et essentiels pour assurer la performance et la compétitivité des entreprises. Elle vise à identifier, développer et optimiser les compétences individuelles et collectives des employés pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Par ce transfert de responsabilité globalisé sur l'individu, les démarches compétences renforcent les processus d'individualisation de la gestion des ressources humaines déjà menés par ailleurs à travers d'autres outils comme la performance, la motivation, la rémunération (collective/individuelle, fixe/variable), la recherche de haut potentiel, la focalisation sur le rôle de leaders.

À travers les expériences d'entreprise étudiée, on constate que ce déplacement de responsabilité lié aux approches de gestion des compétences n'est pas de même nature pour toutes les populations de l'entreprise. La gestion des compétences est généralement plus largement répandue dans les populations d'encadrement, agent de maîtrise, techniciens, experts, professionnels spécialisés, que dans le « haut management » ou dans les populations opérationnelles, de plus faibles qualifications.

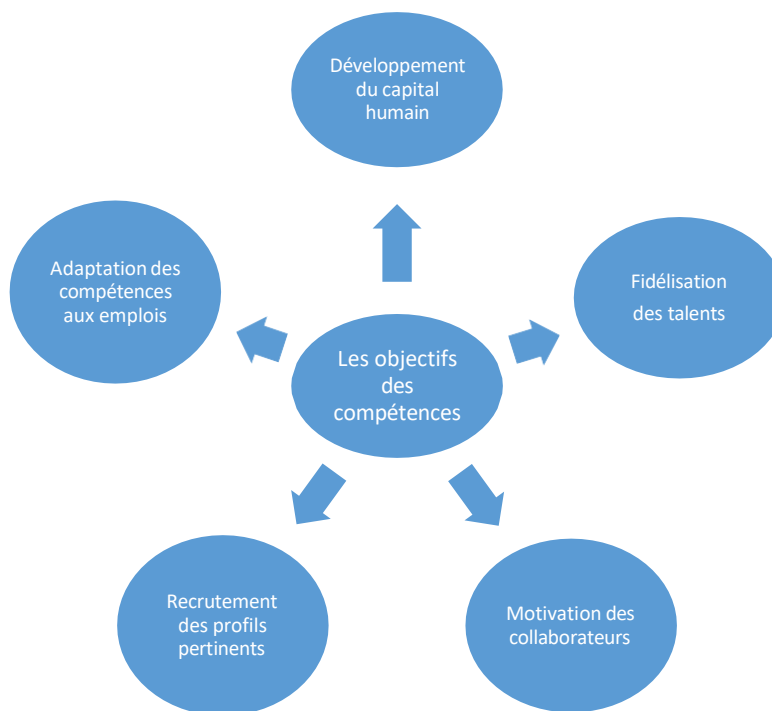
2.1 Les objectifs de la Gestion des Compétences :

La gestion des compétences vise à favoriser le développement professionnel des collaborateurs en leur offrant des opportunités de formation et de progression. Cela permet non seulement d'accroître la motivation et l'engagement des employés, mais aussi à garantir une relève compétente pour les postes-clés au sein de l'entreprise. Puis elle permet en place une culture du partage des savoirs et des bonnes pratiques au sein de l'organisation. En favorisant la collaboration et l'échange de compétences entre différentes équipes, l'entreprise

¹⁸ Cécile Dejoux, *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, Paris 2008, p13

peut capitaliser sur l'ensemble de ses ressources humaines pour atteindre ses objectifs de manière efficient.

Figure n° 2: Les objectifs de la gestion des compétences



Source : Effectuée par nous-mêmes

Tableau n° 5 : description des objectifs de la gestion des compétences.

<p>Les Objectifs</p>	<p>Descriptions</p>
<p>Fidélisations des talents :</p>	<p>Particulièrement dans le cas de la gestion des talents, le management des compétences est un outil très important de fidélisation. Adossées à une rémunération cohérente, les formations offertes, les missions confiées donnent de la valeur au poste. Le manager tient un rôle important dans le développement des compétences des collaborateurs de son équipe. Il est celui qui au plus près des personnes et des situations professionnelles est le plus à même de poser un diagnostic pragmatique.</p>
<p>Motivation des Collaborateurs :</p>	<p>La gestion des compétences est également un levier de motivation. Une meilleure qualification permet d'exceller dans son travail et donc tirer une</p>

	satisfaction de sa propre performance propice à son épanouissement. Elle permet en outre d'ouvrir des perspectives professionnelles, en élargissant le champ de compétences détenues ou bien en affinant celles maîtrisées, pour franchir un palier menant vers l'expertise. Un point important pour la gestion des carrières.
Recrutement des profils pertinents :	Une excellente connaissance de son portefeuille de compétences, associé à des fiches de poste précises rend les recrutements plus performants ; savoir arbitrer entre promotion interne et recrutement externe, choisir un profil en phase avec les besoins immédiats du poste et des exigences futures.
Adaptation des compétences aux emplois :	Pour répondre aux besoins en termes de qualifications, il s'agit d'anticiper en identifiant les profils des collaborateurs les plus pertinents pour les former à leurs futures fonctions. Notamment en cas de mobilité interne ¹⁹ .
Développement du capital humain :	Les compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le nombre de rachats d'entreprise, dont l'objectif est de mettre la main sur de précieuses compétences. Ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés. La norme qualité ISO 9001 ²⁰ a d'ailleurs depuis longtemps mis l'accent sur ce domaine.

Source : Effectuée par nous-mêmes

¹⁹ Désigne un changement de poste d'un salarié au sein d'une entreprise ou d'un groupe.

²⁰ Organisation internationale de normalisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité des organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients de fournir des produits et services conformes.

2.2 Les outils de la gestion des compétences :

Figure n° 3: Les différents outils de la gestion des compétences



Source : Effectuée par nous-mêmes

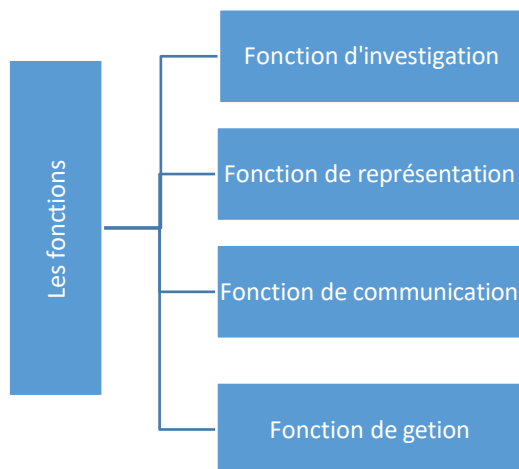
2.2.1 La référentiel des compétences :

Désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il est contextualisé car il est produit par et dans l'entreprise. C'est un outil qui :

- Renouvelle la description, voire même la prescription du travail en définissant ses exigences;
- Permet d'évaluer le rapport entre le requis et l'acquis et de construire un parcours de progression au sein d'une activité ;
- Permet d'inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation.

- **Les caractéristiques du référentiel des compétences** : Cet outil répond à quatre fonctions essentielles ²¹:

Figure n° 4 : représente les fonctions essentielles.



Source : Effectuée par nous-mêmes

Figure n° 5: Caractéristiques du référentiel des compétences

Fonction d'investigation	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des activités pour définir les attentes de l'entreprise en matière de répartition des responsabilités et des charges.• Inventaire des tâches et des procédures.• Identification des points critiques de l'activité.
Fonction de représentation	<ul style="list-style-type: none">• Rédaction du référentiel: pas facile.• Objectif: créer un langage commun entre les parties intéressées• Avantage: favoriser une représentation partagée des activités d'un métier ou d'une fonction.
Fonction de communication	<ul style="list-style-type: none">• Instrument pour une lisibilité accrue.• Assure la visibilité des exigences et des modes de gestion de l'entreprise.
Fonction de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Comparaison entre niveau requis et niveau acquis des salariés.• Support d'évaluation et de prise de décision.• Transparence pour garantir l'équité.

Source : Effectuée par nous-mêmes

²¹ Anne Dietrich, *le changement des compétences*, librairie Vuibert, 2008, p 77.

2.2.2 L'entretien annuel d'appréciation : L'entretien de face à face est l'instrument clé de suivi et de gestion des hommes. Il se généralise dans les entreprises, il gagne même la fonction publique, sous des intitulés variables : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, entretien d'appréciation des performances, ou encore entretien de progrès. Ces intitulés varient en fonction de la culture de l'entreprise et des objectifs poursuivis.

- **Les caractéristiques de l'entretien annuel d'appréciation :** L'entretien annuel d'appréciation comporte plusieurs caractéristiques :

-**Une situation d'interaction :** L'entretien se définit d'abord comme un moment d'échange privilégié entre un collaborateur et son encadrant direct. Un face à face d'une heure favorise l'écoute, une relation interpersonnelle et une connaissance mutuelle, qui ne permettent pas toujours l'animation d'un service ou d'une équipe importante. Il permet un échange de points de vue et la révision de jugements à priori.

-**Un objet, le salarié :** L'entretien est centré sur le salarié ; ses activités, ses compétences, sa participation au collectif, sa contribution aux objectifs de l'entreprise, son sentiment sur l'année écoulée (difficultés rencontrés, relations avec les autres, etc.), ses attentes, ses besoins et les sources de satisfaction et d'insatisfaction.

- **Un acte de gestion à double finalité :**

- Motiver, dynamiser le collaborateur et favoriser la construction d'une représentation partagée du travail du salarié ;

- Développer ses compétences en identifiant les manques et les besoins, en définissant un plan individuel de formation ou des pistes d'enrichissement du travail.

- **Une démarche rigoureuse :**

- L'entretien est planifié et organisé dans des conditions favorisant l'interaction, avec les documents nécessaires à l'évaluation : fiche de poste et référentiel des compétences...

- Il est conduit par le supérieur hiérarchique ;

- Il suit une grille d'entretien relativement standardisée et formalisée dans un document-support.

- Un guide d'utilisation le présente et accompagne sa compréhension par le salarié

- **Un procès-verbal :** A l'issue de l'entretien les deux parties s'accordent sur une synthèse commune.

- **Un contrat implicite :** Il engage les deux parties. Il prend une valeur contractuelle. Incite chacun à respecter ses engagements.

- **Une perspective temporelle** : L'entretien obéit à un scénario conventionnel, organisé en trois temps ;

- **Le bilan** : de l'année écoulée :

- Sous analyse du vécu et du ressenti ;

- Sous l'angle des résultats et/ou des comportements.

- **présent** : formalisation écrite de l'appréciation des compétences :

- Acquisés ;

- Requisés ;

- À développer.

- **Le futur** : engagements pour l'année à venir :

- En termes d'objectifs ;

- En termes de développement.

2.2.3 L'entretien professionnel : Est un moment d'échanges dédié aux perspectives d'évolutions professionnelles du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi. Il comporte des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE)... C'est l'occasion de sortir du quotidien, de prendre du recul, pour bien anticiper les évolutions et les changements (exemple ; transformation numérique) mais aussi favoriser l'implication du salarié, veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi pour éviter le désengagement.

- **La démarche de mise en place d'un entretien professionnel** : L'entretien professionnel se décline en trois phases :

- Synthèse du parcours professionnel du salarié (expériences passées, activités exercées, difficultés rencontrées...);

- Echange autour des axes de développement de l'entreprise et des souhaits d'évolution du salarié (besoins en compétences, évolution possible ou prévisible des emplois, souhaits de changements...);

- Echange autour des conditions de mise en œuvre de son projet professionnel (Adéquation avec les axes de développement de l'entreprise, moyens mis en œuvre tel que la formation et la mobilité...)

2.2.4 L'entretien de progrès : Il s'agit d'un bon moyen d'échanges et de débats sur les compétences à l'exercice de la fonction mais aussi sur les souhaits d'évolution professionnel. L'entretien de progrès est un préalable à la réalisation d'un plan de formation²².

- **Les caractéristiques de l'entretien de progrès** : Plusieurs caractéristiques sont dédiées à l'entretien de progrès parmi nous citons fondamentalement :

- L'entretien de progrès a lieu tous les 2 ans, et peut s'appuyer sur la fiche d'activités quand elle existe. Concerne tous les agents titulaire ou non titulaire.

- Les acteurs de l'entretien sont l'agent (N), et le supérieur hiérarchique évaluateur (N+1). L'entretien de progrès ne relève pas d'une logique hiérarchique mais d'une logique de progrès.

- Il s'inscrit dans une démarche de dialogue et d'échange.

- **Les objectifs de l'entretien de progrès** : L'entretien comporte une multitude d'objectifs pour l'agent ainsi que pour l'évaluateur à savoir ;

Tableau n° 6: Les objectifs de l'entretien de progrès :

Pour l'agent :	Pour l'évaluateur :
<ul style="list-style-type: none">- Un examen de sa contribution à l'activité du service par rapport aux missions qui lui sont confiées, et une analyse des difficultés rencontrées et des points à améliorer ;- La détermination des besoins de formation centrés sur ses missions ;- Une réflexion sur les perspectives d'évolution professionnelle.	<ul style="list-style-type: none">- Se mettre en situation d'écoute, d'analyse et de compréhension du travail et de l'environnement professionnel de l'agent ;- Discuter et mettre en forme les objectifs individuels de l'agent pour les 2 années à venir ; Déterminer les objectifs de contribution aux projets collectifs du service ou de l'établissement ;- Définir les moyens de réalisation des objectifs.

Source : Effectuer par nous-mêmes

²² Magali MIOSSEC, l'entrée de la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP promotion 2007-2008, p21

2.2.5 Le tutorat : Le tutorat est une relation entre deux personnes dans une situation formative : un professionnel et une personne en apprentissage d'un métier dans son environnement. Le tutorat peut se mettre en place au niveau interne, pour l'évolution professionnelle d'un salarié ou développer une meilleure intégration des nouveaux salariés.

- **Les objectifs du tutorat :** Le tutorat comporte plusieurs objectifs en faveur de la structure mais aussi de l'employé ;

Tableau n° 7 : Objectifs du tutorat ; pour La structure et pour l'employé

Pour la structure	Pour l'employé
<ul style="list-style-type: none"> - Le tutorat est une démarche particulièrement adaptée à l'enjeu de transmission et de partage des connaissances et des savoir-faire. - Il permet de lutter efficacement contre la perte des compétences associée aux départs des salariés les plus âgées. - C'est un outil de management et de lutte contre l'usure professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Représente un moyen de renouveler et de renforcer son engagement et sa motivation car la démarche lui ouvre des nouvelles perspectives - Offre l'occasion de donner un nouveau sens à son engagement et donc le cas échéant d'un processus d'usure et de lassitude professionnelle.

Source : Effectuée par nous-mêmes

- **La démarche de mise en place d'un tutorat :**

- **Identification et mobilisation des acteurs consternés :** Afin de favoriser la démarche de transmission. Il est primordial de désigner un ou plusieurs tuteurs sur la base du volontariat, la direction, le service RH, ainsi que le personnel doivent être impliqués. D'où la nécessité de communiquer en interne sur la démarche, et d'intégrer le tutorat au projet de service.

- **Définition de la mission de tutorat :** Cette phase nécessite de clarifier ce qui est attendu du tuteur, pour ce faire :

- Définir la durée du tutorat.

- Définir les moyens mais à la disposition du tuteur (matériels, techniques...).

- Identifier les savoir-faire clés à transmettre.

- **Mise en place d'un dispositif d'évaluation du processus de tutorat :** Afin de s'assurer de l'efficacité de la démarche de transmission, la structure peut se doter d'un outil d'évaluation à l'instar du tableau de suivi de l'exercice dans lequel pour contenir ; l'ensemble des savoirs à

transmettre, le délai, les moyens mis en œuvre, les acteurs impliqués, les objectifs de départ et les objectifs atteints et les difficultés rencontrées.

2.2.6 Le bilan des compétences :

Le bilan des compétences est une démarche accompagnée qui offre une possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel²³.

- **Les objectifs du bilan des compétences :** Le bilan de compétences doit permettre à son Bénéficiaire²⁴:
 - D'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles et professionnelles, ses motivations²⁵ ;
 - De préparer sa mobilité professionnelle ;
 - D'utiliser ses atouts comme un instrument de négociation pour un emploi, une formation ou une évolution de carrière ;
 - Prendre du recul par rapport à une expérience génératrice de souffrance au travail ainsi étayé sa confiance en soi et en son identité professionnelle.
- **La démarche de mise en place d'un bilan des compétences :** Généralement le bilan des compétences est composé de trois étapes :
 - Une phase qui définit les besoins des salariés.
 - Une phase qui analyse ses motivations, compétences, possibilités d'évolutions professionnelles.
 - Une phase de résultat avec un plan d'action.

2.2.7 Le plan de formation :

Selon *Jacques Soyer* « Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Il correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : « La direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel ».

- **Les objectifs d'un plan de formation :** La formation comporte une multitude d'objectifs nous citons un certain nombre²⁶ :

²³ *Jean-Pierre Boutinet* « Le Bilan de compétences »

²⁴ *Céline LECA, psychologue consultante, le bilan des compétences, p3*

²⁵ *Code du travail (article L 6313-10) Version en vigueur du 1 mai 2008 ou 01 janvier 2019*

Transféré par LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018- art.4

²⁶ *Sekiou, Blondin, Fabi &Al, gestion des ressources humaines, 2eme édition de Boeck, 2007, p337*

- Répondre aux besoins de développement des compétences des employés
 - Améliorer les performances individuelles et collectives
 - Renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché.
 - Favoriser l'adaptabilité et l'évolution des employés face aux changements organisationnels.
- **La démarche de mise en place d'un plan de formation** ²⁷: Les principales étapes d'une démarche de plan de formation son :

- **Avant la formation :**

- Analyse de la demande et élaboration en terme globaux d'un programme d'action et d'une démarche avec les responsables de l'opération ;
- études-diagnostic sur le terrain auprès des différents facteurs concernées par l'action de formation et/ou de changement : recueil et analyse des attentes, des objectifs des perceptions, des pratiques, des logiques, des stratégies ...Après cette étude-diagnostic seulement, élaboration d'un programme précis pour l'action de formation en terme d'objectif, de contenu et de méthode pédagogiques.

- **Pendant la formation :**

- Place importante donnée à l'autodiagnostic des situations de travail et des pratiques ;
- restitution des résultats de l'étude-diagnostic ;
- plusieurs modules (ou session) pour permettre des allers-retours entre la théorie et la pratique.
- participation active et implication des hiérarchies concerné par l'action de formation et ou de changement.
- Elaboration du plan d'action ou de projet d'amélioration concernant les problèmes ou thème de progrès prioritaire identifié.

- **Après la formation** : Bilan a posteriori des actions engagé avec les acteurs concernés.

2.2.8 La cartographie des compétences :

La cartographie des compétences est un référentiel de l'ensemble des compétences d'une entreprise à un instant T. Elle peut être optimisée par métier, service, savoir, savoir-faire, savoir-être... L'idée est d'évaluer le niveau de chaque compétence détenue dans l'entreprise

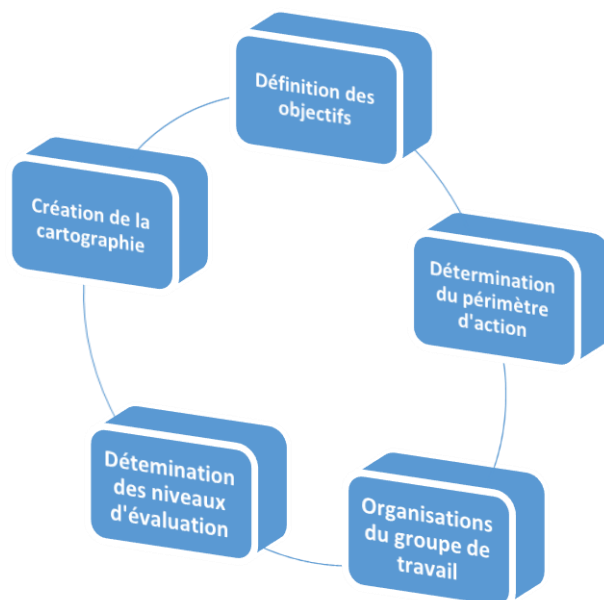
²⁷ Jean Simonet, *DE LA FORMATION au management des compétences, territoriale édition 2008, p59*

pour analyser les potentiels besoins. On parle des compétences techniques mais aussi comportementales (les fameuses soft SKILLS).

L'objectif de cet outil est avant tout d'avoir une véritable vision stratégique des compétences. En cartographiant les compétences détenues dans une entreprise, les RH vont ensuite pouvoir analyser celles qui font défaut, et donc les besoins en acquisition. Ils vont aussi évaluer l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et leur fiche de poste²⁸.

- **La démarche de mise en place d'une cartographie** : La cartographie suit un ensemble d'étapes à savoir :

Figure n° 6: Représente un ensemble étapes à savoir de la démarche d'une cartographie :



Source : Effectuée par nous-mêmes.

- **Définition des objectifs** : Il est nécessaire de savoir à quoi va servir la cartographie à titre d'exemple ; identifier les besoins en formation, définir les profils des futurs recrutements.

- **Détermination du périmètre d'action** : métier, poste, service, département, entreprise, structure... l'organisation doit choisir sur quel périmètre va étendre l'analyse des compétences.

- **Organisation du groupe de travail** : Pour faciliter l'élaboration de la cartographie il faut créer un groupe de travail qui se compose d'un professionnel RH, des managers opérationnels et des collaborateurs du périmètre analysé.

²⁸ www.eurecia.com/blog/cartographie-compétences-outil-Rh-important, consulté le 27/06/2024 à 14 :00

- **Détermination des niveaux d'évaluation** : « maîtrise insuffisante », « maîtrise fragile », « maîtrise satisfaisante », « très bonne maîtrise » : à ce stade de la démarche il est faut l'organisation doit choisir de quelle manière va-t-elle évaluer les compétences de ses collaborateurs.

- **Création de la cartographie** : Est un document qui va permettre de compiler l'évaluation des compétences des collaborateurs. Cela peut se faire sous forme de tableau Excel par exemple, mais l'outil le plus adapté reste un logiciel dédié.

2.2.9 Le plan de développement individuel (PDI) :

Le PDI, est un plan permettant aux employeurs de pouvoir mieux gérer la progression de leurs employés. C'est aussi une manière d'établir un engagement concret entre le supérieur et l'employé. Le plan de développement est un outil qui permet de formaliser des objectifs de développement de compétences, en matière de savoir, mais plus particulièrement de savoir-faire et de savoir être. Il s'appuie sur une analyse des compétences à de Son objectif est de Construire et mettre en place un plan de développement permet de définir comment développer de nouvelles compétences, notamment en expérimentant de nouveaux comportements au cours de situations professionnelles identifiées²⁹.

- **La démarche de mise en place d'un PDI :**

- **Avoir un but** : Il doit y avoir un but derrière notre PDI, car sinon il ne servira à rien. Exemples de buts ; l'employé veut grimper les échelons, l'employé a un nouvel emploi et souhaite apprendre rapidement, etc.

- **Cibler ce qu'on veut apprendre** : Il faut cerner les trois compétences que l'on veut travailler pour atteindre le but. Certaines de ces compétences ont peut-être été mentionnées dans votre évaluation annuelle...

- **Identifier les actions qui doivent être prises** : Cela pourrait signifier avoir un coach ou un mentor, entreprendre de nouveaux projets, suivre des formations.

- **Fixer les dates butoirs, évaluer les coûts et identifier les responsables** ³⁰: Il faut absolument respecter les dates butoirs pour démontrer son engagement. Les coûts doivent être autorisés par le supérieur. L'employé est généralement responsable du plan, mais le supérieur peut aussi avoir sa part de responsabilité (si l'employé le souhaite).

²⁹ www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-plan-de-developpement323947.htm, consulté le 04/07/2024 à 13:00

³⁰ Est une date qui annonce la fin d'un délai. Au jour de cette date, l'engagement pris doit être satisfait

- **Réviser le plan avec le supérieur** : Même s'il est possible d'avoir un plan de développement individuel sans en parler à son supérieur, il est toujours préférable d'avoir son avis, son soutien et sa participation.

- **Mettez le plan en œuvre** : Une fois le plan mis en place, nous allons le consulter pour voir si nous l'avons bien suivi développer dans le cadre du poste actuel ou d'un poste futur

2.2.10 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

D.Weiss définit la GPEC comme « une démarche d'ingénierie des RH qui consiste à concevoir, à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon à réduire les écarts entre les besoins et les ressources tant sur le pal quantitatif (effectifs), tant sur le plan qualitatif (compétences)³¹.

- Les composantes de la GPEC :

La GPEC comprend (04) quartes composantes à savoir ; la notion de gestion, de prévision, d'emploi et de compétence :

- **La notion gestion** : cette notion nous rappelle que la GPEC est avant tout une question de management.

- **La notion de prévision** : La prévision est définie par le dictionnaire Larousse comme le fait de « de penser d'après certaines données, qu'un fait futur est très probable » parce que « gouverner c'est prévoir », le besoin de raisonner sur l'avenir s'impose au gestionnaire quel que soit le secteur où il exerce son activité. La prévision peut reposer sur divers indicateurs allant du turn-over à l'absentéisme à la pyramide des âges passant par une réflexion sur l'évolution des métiers et de l'activité.

- **La notion d'emploi** : Il existe en générale une personne par poste de travail. Le poste de travail est l'unité élémentaire de la division du travail. Le regroupement d'un groupe de postes de travail très proches les uns les autres du fait des métiers et des activités commune constitue un emploi. Le regroupement d'un ensemble d'emplois représentant des « activités identiques ou similaires suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu³²» constitue les emplois types. L'emploi type ne décrit pas une situation réelle il a valeur de modèle permettant de mieux décrire le fonctionnement d'une organisation du travail. Le regroupement des emplois ou emplois types liés à une même technicité, représentant un noyau du commun des activités et requérant des compétences proches constitue un métier. Enfin la

³¹ *D.WEISS, la gestion des ressources humaines, Paris, édition d'organisations, 1999, p805*

³² *Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP promotion 2007-2008, p11*

maille la plus large de classification des emplois, emplois-types et métiers selon une technicité et une culture socioprofessionnelle proche constitue une famille professionnelle.

- La notion de compétence :

Selon *PH. Zarifian* la compétence est « La prise d'initiatives et de responsabilités de l'individu sur les situations professionnelles auxquelles il est confronté ; la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux autour des mêmes situations, à partager les mêmes enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité, la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur les connaissances acquises...³³ ».

3-La démarche de la gestion des compétences :

Gérer les compétences requiert la mise en place de processus et d'outils adaptés pour atteindre les objectifs fixés. Cette analyse aboutit sur une identification des compétences à développer ou à acquérir (à travers les recrutements) tout en tenant compte des besoins individuels des collaborateurs :

3-1 Identification des compétences requises :

Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées de l'ensemble des parties intéressées dont celles des clients. Pour faire, il convient de s'appuyer sur les processus identifiés. En effet, l'approche processus doit permettre une meilleure maîtrise des activités clés de l'entreprise. Ainsi, il faut alors décomposer chaque processus en activité clé. L'efficacité de l'identification des compétences requises, pourra être évaluée par le degré de couverture des processus du Système de Management de la Qualité.

3-2 Identification des compétences disponibles :

Il s'agit ici de déterminer la « deuxième partie de l'équation », c'est-à-dire les compétences disponibles (dites aussi « acquises »), à partir de l'évaluation des compétences. Le recueil des compétences acquises pourra être issu d'un entretien (l'entretien annuel d'évaluation), d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attestées par des documents (diplômes, qualifications, certifications,...). Les éléments de sortie se présentent dans la grille des compétences évoquée plus haut. Comme dans le cas de l'identification des compétences requises, l'efficacité de l'identification des compétences requises, pourra être évaluée par le degré de couverture des processus du Système de **Management de la Qualité**.

³³ *Zarifian PH, le modèle de la compétence, Paris, éditions liaisons, 2004, p130*

3-3 Évaluation des écarts :

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises. La grille de poly compétence ainsi constituée vous permettra d'identifier rapidement les éventuelles carences en compétence (Cf. dernière colonne de l'outil). Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour estimer l'efficacité du processus d'évaluation, tels que :

- Taux ou nombre de dysfonctionnements dont la cause est tracée à l'inadéquation entre les compétences et l'activité ou le poste ;
- Taux de compétences dont la note est inférieure à X (X étant à déterminer selon les besoins dans l'entreprise) ;
- Note moyenne de polyvalence des équipes.

3-4 Mise à disposition et développement des compétences :

L'objectif est ici de définir et mettre en œuvre les actions y compris celles de formations permettant de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation. Le développement des compétences et leur mise à disposition répondant aux besoins identifiés couvrent plusieurs actions et décisions, telles que :

- les recours aux compétences externes à l'organisme (sous-traitance, externalisation, intérim...),
- les recrutements,
- les réorganisations, restructurations,
- les actions de formations,
- la mobilité,
- conduisent à développer et à mettre à disposition des compétences répondant aux besoins identifiés issus de ces décisions.

3-5 Maintien et mise à jour des compétences :

Il s'agit d'assurer que les compétences acquises sont préservées au sein de l'entreprise, en particulier lorsque les activités sont affectées par des changements (arrivées, départs,...) ou par des mouvements de personnels. Le maintien adapté des compétences se mesure avec des indicateurs liés :

- aux pertes de savoir et à la capitalisation d'expérience,
- à la polyvalence, l'employabilité, la flexibilité des organisations,
- au taux d'utilisation des compétences acquises,
- aux dispositifs d'apports continus des connaissances (notion de management des connaissances).

3-6 Développement des compétences à long terme :

La performance du développement des compétences passe par une réponse à la prise en compte de l'évolution des attentes et des besoins tant de l'organisme (adaptation) que du personnel (anticipation / employabilité) :

- De l'entreprise (optique ISO 9001), par exemple pour ce qui est de l'estimation des cycles de vie d'un produit, de l'obsolescence d'une technologie ou d'équipements, et par conséquent des changements de types de compétences qui devront être mobilisées.

- Du salarié (optique ISO 9004),³⁴ par exemple pour ce qu'il en est de ses désirs d'évolution, de responsabilisation, d'autorité, de reconnaissance, également pour ce qu'il en est de ses souhaits de mobilité fonctionnelle (type de travail) ou géographique (lieu de travail).

Cette démarche managériale qualitative opère donc une distinction entre les formations d'adaptation et les formations de développement de l'employabilité. Pour y parvenir, il convient de déterminer soigneusement les objectifs à atteindre, notamment au moyen de critères autres que ceux qui visent à constater la mise en œuvre concrète des savoirs nouveaux sur le poste de travail ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

Section 3 : Généralité sur la gestion des carrières

La gestion des ressources humaines intervient dans plusieurs domaines au sein de l'entreprise, tels-que le recrutement, la motivation, la communication, les conditions de travail, et la gestion des carrières. Cette dernière est l'un des éléments primordiaux de la gestion des ressources humaines. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en matière de ressources humaines, des structures et les attentes à l'égard du travail, tout en prenant compte du potentiel et des aspirations du personnel. Pour *J-M Prretti* : « une carrière dans une entreprise est une succession d'affectations à des postes de travail ».

1 Définition de la gestion des carrières

1.1 Définition de la carrière : Plusieurs définitions ont été attribuées à la gestion des carrières. Dans notre présente étude, nous avons choisi les définitions ci - dessous :

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra - professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active³⁵ ». Donc la carrière désigne

³⁴ Est une norme ISO de la famille ISO 9000. Fournit des lignes directrices permettant aux organismes réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité

³⁵ AISSI INES, formes d'évolution de la gestion des carrières, 2017 université de Lille1, école économiques, sociales, de l'aménagement et du management, doctorat science de gestion, p24

plusieurs significations qui sont : La progression, avancement, développement, expérience professionnelle, mobilité, formation et promotion....C'est-à-dire la gestion des carrières constitue un facteur de la réussite de l'entreprise, elle contribue entre autre à la motivation, à la fidélisation ³⁶et à la performance des employés. La carrière correspond au parcours professionnel d'un individu et peut être défini comme une succession d'emplois occupés tout au long d'une vie professionnelle.

Selon *J-M Peretti* : «la carrière dans une entreprise est une succession d'affectation ». Autrement, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu.

« La carrière représente la suite des postes, des emplois ou des Professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle ».

1.2 Définition de la gestion des carrières

Plusieurs définitions ont été attribuées à la gestion des carrières. Dans notre présente étude, nous avons choisi les définitions ci-dessus : « La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation a fin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières ³⁷».

« C'est l'ensemble des d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ »³⁸

La gestion des carrières se définit aussi comme :« Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences ».

« L'ensemble des activités entreprises pour suivre et diriger un cheminement professionnel d'une personne, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de

³⁶ Est un concept marketing qui consiste à créer et à entretenir une bonne relation entre un client et une marque. L'objectif est donc de le « fidéliser », c'est-à-dire de l'inciter à refaire un achat dans un délai plus ou moins long

³⁷ Jean-Marie Peretti, « Relever les défis de ma gestion des RH », éditions Vuibert. Paris 2001.P18 consulté le 12/05/2022 à 11h56mn

³⁸ Sylvie & autres, « organisation et gestion de l'entreprise ». Edition Berti.Paris2008 .P288, consulté le 12/05/2022 à 14h10mn

compétences et de réussite, hiérarchiquement et socialement, compte tenu de ses aptitudes et qualifications »³⁹

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinée à satisfaire les besoins future de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ».⁴⁰

La gestion des carrières signifie aussi « la gestion des mouvements de mains-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation (planification des effectifs, retraite, recrutement, sélection)jusqu'à leur départ (mise-à -pied, départ volontaire, retraite) en incluant la gestion de la mobilité interne (la promotion, transferts, rétrogradation). Et divers programme d'appuis sous-jacents à celle-ci (formation, développement, intégration, aide à la planification de la relève) ».⁴¹

D'après ces définitions en conclus que , la gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion et le développement des ressources humaines par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation.....

2. Historiques de la gestion des carrières

2.1 Emergence

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. 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 a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui 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. D'une manière non exhaustive nous avons choisis de le présenter sous forme d'un tableau suivant :

³⁹ Jean Marie Peretti, « Ressources humaines », Vuibert 8^{ème} édition, Paris 2003-2004, p6, consulté le15/05/2022 à 11h30mn

⁴⁰ CEDERIN Jean-Lue « gérer les carrières ».Edition EMS. Paris 2000. P27, consulté le15/05/2022 à 09h25mn

⁴¹ Nadia Ghaddab & Sourour Aouadi, « Les fonctions pratique de la gestion des ressources humaines », cours université virtuelle de Tunis 2008, p76, consulté le 19/05/2022 à 12h12mn

Tableau n° 8 : Le cheminement d'émergence de la gestion des carrières :

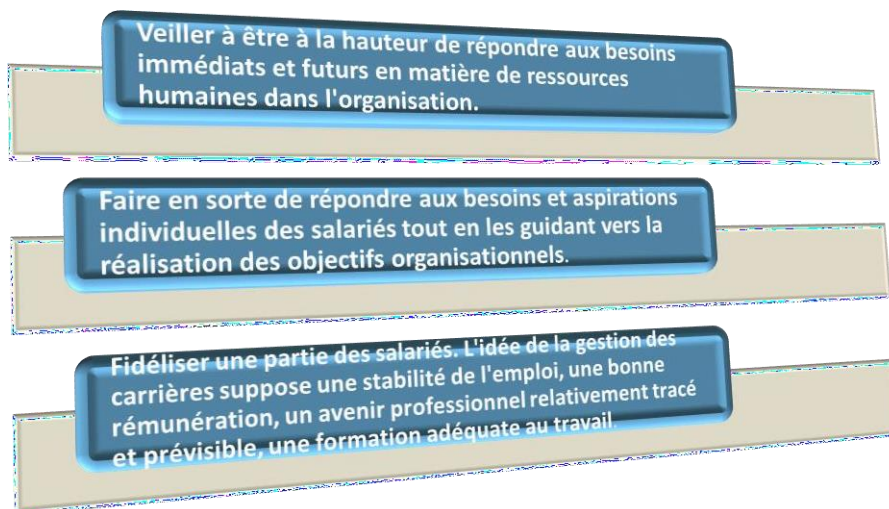
Décennies	Signification
De 1960 /1970	Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.
De 1980/2000	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'avantage 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.

Source : Effectuée par nous-mêmes

3. Objectifs, importance et enjeux de la gestion des carrières :

3.1 Les objectifs de la carrière:

Figure n° 7 : La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :



Source : Effectuée par nous-mêmes

3.2 L'importance de la gestion de carrière :

La gestion de carrières a une importance double, d'un côté pour le salarié et de l'autre côté pour l'entreprise.

Tableau n° 9 : L'importance de la gestion des carrières : pour le salarié, et pour l'entreprise.

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

Source : Effectuée par nous-mêmes

3.3 Les enjeux de la carrière pour les organisations

L'extension de la carrière n'est que très partiellement l'effet de l'évolution des préférences individuelles. Il se peut que le nombre de vocations à la création d'entreprises soit en hausse, que le besoin d'indépendance et d'autonomie augmente ou certains adeptes de l'auto emploi attendent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Mais il est plus raisonnable de considérer que la carrière est une réponse à l'évolution des pratiques d'emploi des entreprises. Ce sont les entreprises qui ne se sentent plus en mesure de sécuriser le marché interne et de garantir la relation d'emploi sur le long terme, et n'arrivent pas toujours à anticiper les compétences dont ils ont besoin tant les marchés sont instables et les innovations rapides. Elles s'ajustent en se restructurant, en procédant à des réductions d'effectifs, en combinant mesure de départ et embauches. La carrière est dans certaines mesures une réponse à la fragilisation des marchés internes.

- Limiter le turn-over, conserver « les meilleurs », capitaliser les apports des individus :

Cette nouvelle logique de carrière n'est pas sans poser de problèmes aux entreprises qui se trouvent devoir faire face à des salariés plus attentifs au développement de leurs compétences et sensibles à l'impact de leurs expériences quant à leur attractivité sur le marché de travail. Les entreprises sont amenées à examiner systématiquement l'impact de la perte de compétences susceptible de découler de la mobilité de leurs salariés. Les entreprises confrontées à des risques importants de turn-over travaillent aussi sur leur organisation de façon à concentrer le turn-over sur les emplois dont les compétences sont les plus faciles à renouveler. La capacité de l'entreprise à enrichir ses propres routines des apports de ces membres fortement mobiles est un enjeu majeur. Selon la forme de la connaissance (tacite ou codifiée) et sa focalisation (individuelle ou collective), les horizons de la relation d'emploi sont modulés de façon cohérente avec l'enjeu de création de connaissances.

La perspective de la carrière met les entreprises en compétition sur la base des potentiels d'apprentissage qu'elles recèlent. Elle stimule le développement des structures « idéocratiques » conçues pour maximiser le développement des compétences de leurs collaborateurs.

4. Etapes de carrière et outils de gestion des carrières

4-1 Les étapes de carrière : De sa définition, le développement de la carrière est un processus continu qui s'effectue sur quatre étapes, ces étapes sont présentées dans la figure suivante :

- **La période d'exploration :**

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations.

- **L'établissement et l'avancement :**

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

- **La croissance, le maintien ou la stagnation :**

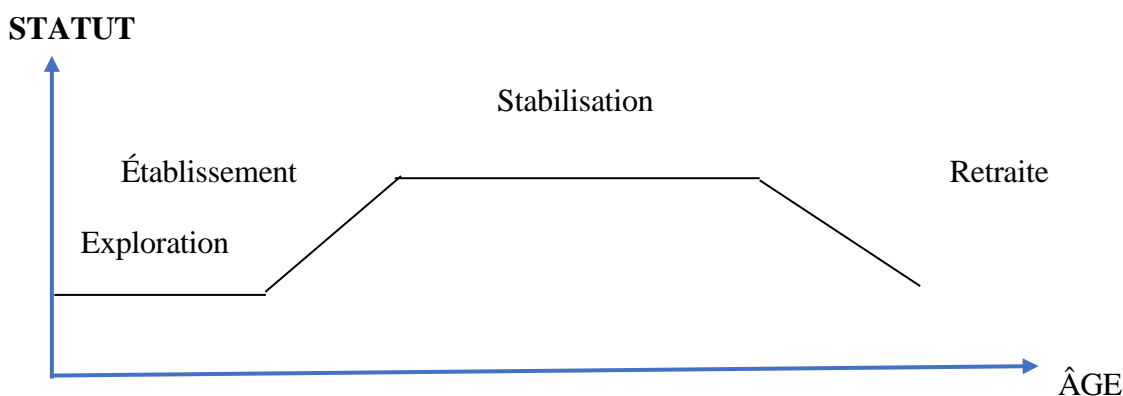
Cette période correspond à la « **Mi-Carrière** ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

- **La période de détachement graduel :**

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par le retrait.

Figure n° 8 : Les étapes de la carrière

Performance



Source : Jean-Luc CERDIN, « Gérer les carrières », édition EMS, Paris 2000, p 110

4-2 Les outils de la gestion des carrières

Selon *J- L CERDIN*, 22 les différents outils de la gestion des carrières se déclinent entre ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution de ses salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière

4-2-1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise.

A- Acensement center : C'est un ensemble de méthodes regroupant des tests et des exercices que les participants font sous observation. Ils mettent l'accent sur la mise en situation et l'approche comportementale. Il s'agit de mettre en situation des personnes afin de détecter leurs compétences, pour les sélectionner et/ou pour les développer.

B- L'entretien annuel d'appréciation : L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées :

- **Introduction :** Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.

- **Bilan de l'année par l'évalué :** Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.

- **Evaluation par le responsable :** C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.

- **Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations :** Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.

- **Aborder l'avenir :** C'est l'étape où les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ? Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres. Généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.

C- Évaluation à 360 degrés : La référence géométrique de cette évaluation indique simplement que l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à elle. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif. Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont : la personne à évaluer, le supérieur hiérarchique direct, les pairs, les subordonnés, les clients internes.

D- Les comités de carrière

Ils réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représenté, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion de la carrière. Sur la base des évolutions qu'ils possèdent, les hiérarchique donnent leurs appréciations. La confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoqués. Cet exercice revient à une « capitalisation collective » des appréciations. Le comité est un lieu de décision, où la personne qui le préside est parfois amenée à arbitrer.

E- La revue de potentiel

Des comités de carrière spécifique sont réservé un but potentiels, est-il décident sur les postes que les individus peuvent occuper dans un long terme, les décisions prise à ce propos sont centré sur l'analyse des compétences des personne exprimé par exemple dans le cadre de assissent centre.

F- Organigramme prévisionnel

Ce genre d'outil nous permettre de connaître en permanence l'ensemble des personne susceptible de remplacer dans des postes clés, il est aussi nommé organigramme de remplacement ou organigramme bis. Concerne en effet les postes importants dans l'entreprise. Auquel il faut réagir d'une manière efficace au départ des titulaires d'un poste. Dans ce dernier cas l'entreprise aura le temps de préparer les salariés comme des hauts potentiels à ces postes.

4.2.2 Les outils d'accompagnement des projets des salaries

Ce sont des outils qui ont pour objectif de répondre aux attentes des salariés, mais aussi d'assurer leur valeur actuelle et future sur le marché de travail en interne que' en externe ces outils sont divers à savoir ⁴²:

A-Entretien professionnel ou entretien de carrière

Des entretiens professionnel peuvent être prévue par l'entreprise pour ces salarier qui se déroulent avec leurs supérieurs hiérarchiques ou les responsables ressources humaines, ces entretien peuvent avoir déférent forme à savoir :

⁴² CERDIN Jean-Luc « Gérer les carrières » éditions EMS.Paris2000, P180

- L'entretien d'activité dans le cadre d'emploi occupée : entre salariés et responsable hiérarchiques, c'est l'occasion d'actualiser le CV de salariés et de discuter des progrès pour des périodes à venir ;
- Entretien des carrières avec un responsable ressource humaine qui permet d'examiner le parcours professionnel des salariés.

B- Les cartes des métiers

Représentation graphique qui permet aux salariés de voir les opportunités de mobilité dans l'entreprise pour pouvoir envisager des mobilités de leurs postes à plus ou moins long terme, ces cartes de métiers déterminent le Cheminement possible des carrières au sein de l'entreprise il sont fondées sur le répertoires des métiers pour identifier les chances de mobilité en se concentrant sur repérage des compétences.

C- L'outplacement

Processus d'accompagnement de la mobilité professionnelle des salariés qui vise à aider les salariés à trouver des situations professionnelles qui leur conviennent en dehors de l'entreprise.

De côté de l'entreprise l'outplacement est un outil qui prouve que l'entreprise se préoccupe de son personnel soit ceux qui répondent à ses besoins ou ceux dont elle décide de se séparer.

Pour les salariés ils doivent accepter le processus conduit le plus souvent par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à retrouver une situation professionnelle.

D- La formation

Un outil qui permet de garder ou d'améliorer les compétences des salariés, et de contribuer à leur employabilité que ils soient qualifiés ou non.

Dans la version de la théorie de capital humaine les individus investissent sur leur propre capitale dans l'objectif de s'améliorer et de se développer afin d'avoir un retour d'investissement en terme de carrière. Le coaching désigne le fait d'être accompagné ou guidé dans ces activités, et ces décisions professionnelles, le coach de performance vise à être efficace et efficient dans le travail, le coach de croissance vise à aider les personnes à trouver un sens à leur projet individuel.

E- Le conseil ou l'orientation de carrière

Les personnes qui envisage une mobilité le CV et une lettre de motivation constitue l'exercice le plus performant. Le bilan de compétence contribué à connaître et à définir un projet professionnel par le CV. Donc c'est un outil qui permet d'orienter la personne à progresse dans sa carrière, et c'est l'occasion de sensibiliser les personnes à la question de la carrière et de les inviter à adopter une attitude de « vielle » quant aux possibilités ou aux opportunités de carrière.

Conclusion du chapitre 01

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines afin d'optimiser la performance de l'organisation. Du fait que le facteur humain est devenu une ressource après avoir été considéré pendant longtemps comme coût pour l'organisation. Dix ans d'apprentissage de la gestion des ressources humaines dans des entreprises de tous secteurs à travers des entités de toutes natures. Même si elles appartiennent toujours à des sociétés ou groupes de grande taille, montrent que, derrière une apparente communauté de concept, se cache une diversité d'objectifs, d'attentes, de pratiques dans une complexité de l'environnement due au domaine délicat que sont les ressources humaines, mais aussi aux évolutions du management des entreprises ayant à concilier mondialisation et régionalisation, globalisation et individualisation, dématérialisation des objets de gestion technologie, résultats à court terme et vision stratégique.

Actuellement, la ressource humaine est l'un des facteurs clés de la réussite pour les organisations. La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en général.

C'est l'un des paramètres de base de la GRH, elle permet à l'organisation de conserver et de développer ses ressources et d'acquérir de nouvelles compétences d'une part, et autre part satisfaire et répondre aux attentes et souhaits de ses salariés.

Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels. L'autorité quant à elle, ne peut plus être considérée comme liée seulement à la position hiérarchique. Elle est de plus en plus fondée sur la compétence. Une organisation à intérêt à investir sur les personnes qui vont transformer sa vision en réalité et cela quel que soit le niveau hiérarchique. Ces personnes aux compétences rares, sont les talents qu'il faudra reconnaître et développer.

De nos jours la conception de la GRH implique non pas uniquement une fonction personnelle réduite à sa seule dimension « administrer le personnel ». Mais une conception de la gestion des ressources humaines devant permettre, par une gestion souple et flexible, en utilisant au mieux les compétences de chacun et veiller à ce que l'organisation permet aux agents de trouver dans leur travail des motifs de satisfaction professionnels et personnels. La Gestion des compétences, est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est variable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de repérer les compétences, de les évaluer, de les valider et de la faire évoluer». Garder ses collaborateurs dans la durée n'est pas chose aisée. Si rien n'est fait pour les inciter à rester dans l'organisation, un risque de perte des compétences peut avoir lieu. L'organisation doit donc essayer de la manière la plus efficace possible de recenser et s'intéresser à l'ensemble des souhaits d'évolution, suivre les performances et les potentiels des salariés, et assurer le développement de leurs compétences.

Pour fonctionner efficacement et faire en sorte que son personnel donne le meilleur de soi-même, l'organisation se doit d'avoir d'une part recours à des techniques de simulation et de motivation et d'autre part de mettre également en place une gestion des compétences. Cela se fait émettant en place les outils internes à l'instar des entretiens annuels, les bilans des compétences, les formations...

Chapitre 02 :

**Développement des compétences au cœur de
la gestion des carrières.**

Introduction du chapitre 02

La gestion et le développement des compétences sont au cœur des ressources humaines depuis quelques années déjà. La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante) prévoir et à gérer la planification des besoins de l'entreprise, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de développement des compétences du personnel.

Ce chapitre, porte sur la Concept de la gestion des compétences et de carrière (section1) et l'impact des compétences et le développement des carrières (section2). Les liens entre la gestion des carrières et autres activités de la gestion des ressources humaines (section 3).

SECTION 1 : Concept de la gestion des compétences

1. Les Types et les différentes approches de compétences

1.1. Les Types de la compétence ⁴³

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

1.1.1. Les compétences générales (ou transversales)

Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse)

1.1.2. Les compétences professionnelles

Elles sont propres à une filière de métier comme par exemple connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle qu'elle a priori utile qu'aux métiers de formation. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

1-1-3. Les compétences spécifiques

Ce sont celles qui sont propre à une structure, un domaine et que nous ne retrouverons pas ailleurs comme par exemple connaître la procédure de gestion des incendies techniques propre à telle ou telle structure

⁴³ - Solveig Fernagu, « Organisation du travail et développement des compétences construire la professionnalisation », édition l'harmatta ; Paris 2006, p35-39

1.1.4. Les compétences collectives

Elles font références aux compétences, des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail. Donc entre les individus qui les occupent, elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la profession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partager des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

1.2. Les différentes approches de compétence ⁴⁴

Nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir : l'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte, et l'approche par les compétences congestives.

1.2.1. L'approche par le savoir

Cette approche consiste à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissance, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort et moyen.

Cette approche a certains avantages : elle peut être liée à des modes et des méthodes d'apprentissage par les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par formation professionnelle, puis la mise en œuvre en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

1.2.2. L'approche par les comportements et le savoir être

Parallèlement à l'approche par les savoirs et savoir-faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développées. Ainsi le comportement est antagoniste

⁴⁴ Cadin L, OP. Tic p 260

aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action. Or, le comportement est une action. Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer les autres. Le comportement une partie qui inclut des savoirs et savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle, l'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.

Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections. En effet, du point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence, sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

1.2.3. L'approche mixte :

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à un savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par les comportements et les savoirs être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être, néanmoins.

1.2.4. L'approche cognitive :

Cette dernière approche, présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace sans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problèmes mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

La compétence caractérise dans cette approche comme suite

-La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné.

-La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières.

-Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autres cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres ; ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme les configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps espace, l'interaction relationnelle.

- Le savoir référence : correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue.

- La relation au temps et à l'espace : permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi.

- La relation au temps : renvoi aux projections au moment où il faut agir.

- L'interaction relationnelle : concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Alors, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est pas facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, elle est conflictuelle avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

2. Les composantes de la compétence

Les principales composantes de la compétence sont Selon *Lecoœur.E*

- Le savoir ;

-L'aptitude ;

- La motivation ;

- Le contexte

Tableau n° 10: explique les quatre composantes de la compétence

Savoir	Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (J-G Millet, 2005). Exemple : s'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur (s) en effectuant des synthèses partielles afin de fixer les points clés de la négociation.
Aptitude	Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. -Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu -Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.
Motivation	« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Ressoul,2000)
Contexte	-Environnement de travail du professionnel en action. -L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

Source : LECOEUUS « La gestion des compétences », « édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19.»

3. Les enjeux et motivation de la gestion de compétence⁴⁵

Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une gestion des compétences ont évolué depuis son apparition dans les années **1980**. Au départ, il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la

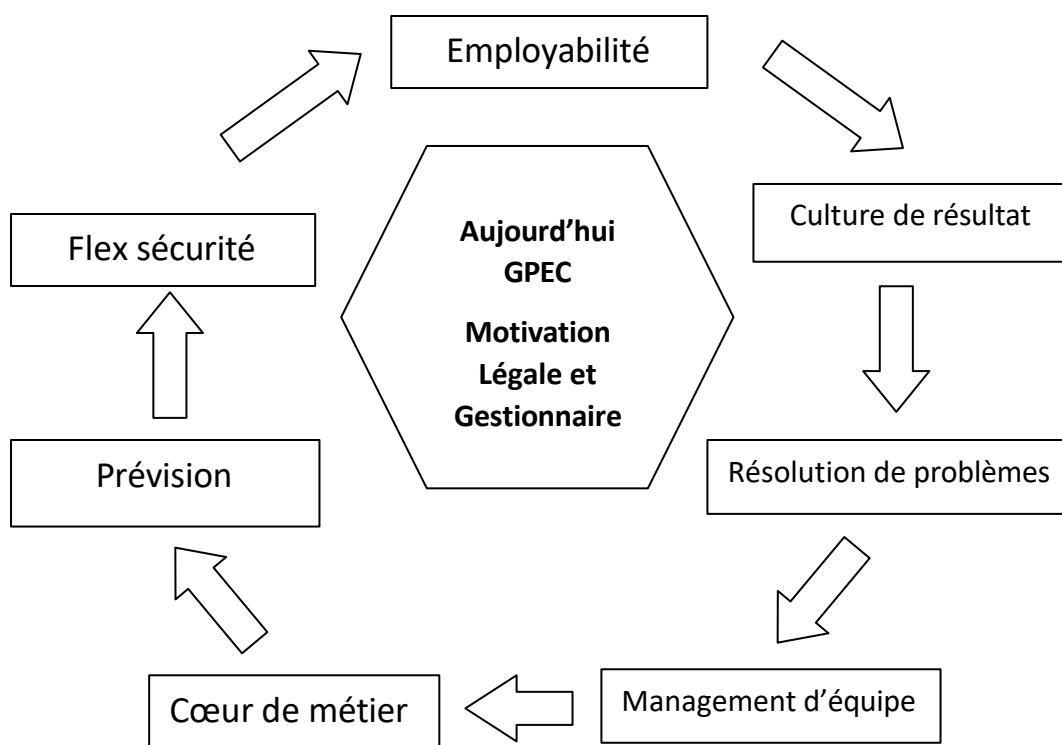
⁴⁵ Cécile Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », édition Dunod, Paris, 2008, p36

flexibilité du travail. Puis, sont apparues des motivations liées à des enjeux de ressources humaines, de management et de stratégie.

En **2004**, avec l'avènement de la loi de modernisation sociale, le législateur a amorcé « une flexibilité » à la française en introduisant le concept de la compétence.

La gestion des compétences a pris alors une nouvelle orientation : elle doit s'intégrer dans un cadre légal qui lui impose de prendre en compte une dimension prévisionnelle. On assiste à une évolution, voir une harmonisation des pratiques de gestion des compétences vers des démarches de prévisionnelle des emplois et des compétences.

Figure n° 9: Enjeux et gestionnaire



Source : Cécile Dejoux « Gestion de compétence et GPEC », édition Dunod, Paris, 2008, p36

On peut imaginer qu'une entreprise qui s'engage aujourd'hui dans une GPEC est largement motivé par la réglementation. Pourtant, elle peut poursuivre d'autres enjeux. Pendant de nombreuses années, les firmes ont fait de la gestion des compétences par de multiples raisons : l'introduction d'une culture du résultat en ressources humaines, la mise en place d'une méthodologie de résolution de problèmes, le moyen de rassembler et développer des équipes. Rarement un concept de gestion aura suscité autant d'intérêt avant de devenir un objet de législation au cœur d'un processus : la GPEC

3-1. Les motivations stratégiques de l'entreprise

La gestion des compétences est née de pratique d'entreprises. Cette expression rassemble de nombreuses méthodologies, qui généralement se rejoignent sur deux domaines ; l'instrumentation (entretien d'évaluation, référentiel métier, cartographie) et les enjeux.

Si la gestion des compétences s'est imposée dans les entreprises, c'est pour trois raisons :

3.1.1- Inculquer une culture du résultat

Avec la mondialisation des marchés, les nouvelles technologies et l'intensification de la concurrence internationale, l'entreprise cherche à démontrer dans tous les domaines qu'elle est créative de valeur ajoutée. La gestion des compétences fait rentrer la culture du résultat dans le champ des ressources humaines.

Historiquement, les ressources humaines sont le domaine le moins concerné par les tableaux de bord et la justification de la performance. La gestion des compétences renverse cette tendance. Elle introduit des objectifs de rendement et le contrôle. En pratique, les compétences individuelles sont évaluées par rapport à des critères (niveaux, objectifs) on des échelles. Il s'agit, pour le salarié de démontrer sa performance dans son activité « en solo » ou en « groupe ».

Ainsi, la gestion des compétences est le symbole d'un nouveau paradigme en ressources humaines qui place l'individu au cœur de l'entreprise et le rend « partenaire-responsable » de la performance globale. Cette évolution s'explique compte tenu des nouveaux termes de l'échange salarial : le salarié devient responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle, l'entreprise en contrepartie, doit lui apporter les moyens de cette évolution en participant à la construction de son employabilité. En acceptant la mise à jour, l'acquisition et le développement de ses compétences, le salarié contribue à la flexibilité recherchée par l'entreprise.

3.1.2- Résoudre des problèmes

Le succès de la gestion des compétences est au fait qu'elle permet de régler un large éventail de problématiques en ressources humaines, en management ou en stratégie. Elle est employée comme méthode de résolution de problèmes car elle apporte des solutions à des situations très différentes :

- Des situations liées au recrutement : Acquisition de compétences spécifiques, renouvellement de la pyramide des âges, développement des capacités de recrutement ;

-Des situations liées à la formation : formation à l'évaluation des compétences, individualisation des parcours de formation, intégration d'entreprises rachetées, formation au transfert de compétences ;

-Des situations liées à la mobilité : accompagnement dans la prise de nouvelles fonctions, développement de carrière ;

- Des situations liées à une restructuration : harmonisation des statuts, aide au reclassement, politique de motivation, fédération autour de la culture d'entreprise et des valeurs ;

- Des situations concurrentielles : redéfinir ses axes stratégiques, déterminer ses pôles d'excellence.

Tableau n° 11: Diversité de problématique

Problématique de changement	-Elle apporte une situation face à la concurrence accrue et à la transformation de l'environnement technologique, des produits, de l'organisation, des métiers de l'entreprise.
Problématique de qualité	-Elle s'inscrit dans les obligations des normes ISO, des réglementations diverses concernant l'environnement physique (pollution)
Problématique de cout	Elle optimise les couts de coordination, de transaction, de déchets, de pannes, et surtout les couts salariaux.
Problématique sociale	-Face à la démotivation des salariés faute de trajectoires professionnelles, d'absence d'équité dans les promotions, de rémunération stagnante, de charges de travail renforcées, elle redéfinit le rapport contribution/ rétribution.
Problématique de gestion des âges	-Elle apporte une solution à court terme face au vieillissement de la population de l'entreprise, aux départs massifs en retraite à venir et aux déséquilibres de la pyramide des âges grâce au transfert des compétences
Problématique de mimétisme	-La gestion des compétences est à la mode.

Source : *Dejoux, Dietrich* « Diversité de problématique », 2005.

Ce qui est en frappant dans l'observation de la gestion des compétences, et qui est même temps explique pourquoi cette démarche s'est imposée depuis vingt ans.

Avec, bien sûr, des transformations, c'est la diversité des objectifs et des enjeux qu'elle réussit à concilier. En d'autres termes, la gestion des compétences peut être mise en place dans une entreprise pour régler une problématique de recrutement ou de licenciement.

3.1.3- Manager des équipes

Attention, il ne faut pas croire que la gestion des compétences concerne uniquement le champ des ressources humaines. Elle peut être mise en place en tant que mode de coordination des équipes dans un contexte de management de projet, ainsi, elle permet de définir « un changement commun opératoire » afin que des profils identiques ou différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet.

Le mode projet, le travail en groupe sont très appréciés dans les organisations mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisations. Par exemple, les réseaux d'entreprises constitués autour de la valorisation d'un projet commun, fonctionnent uniquement en mode collaboratif.

Quelles que soient les équipes, qu'elles soient composées de profils identiques ou complémentaires, qu'elles soient multiculturelles, géographiquement dispersées, leur performance repose sur l'optimisation des compétences collectives associés au groupe.

3-2. Gestion des compétences collectives dans un service d'urgence

Par exemple, *Collen & Grosser* (dans le cadre des travaux présentés au **Gracco**, groupe de recherche en gestion des compétences de l'AGRH) présentent une étude réalisée dans un service d'urgence (SAU : service d'accueil et d'urgence) qui (s'intéresse aux relations entre les internes. Ceux-ci sont relativement peu nombreux (8 sur 70) mais ils sont au cœur du fonctionnement du service (car ils sont les principaux « producteurs »). Ils sont stagiaires et sont renouvelés en publics tous les six mois. Chaque équipe d'internes crée sa propre compétence, c'est-à-dire « un lagunage commun opératoire », qui va évoluer au cours de six mois de stage, et qui permettra à chacun d'apprendre les autres, d'apprendre dans l'action et de transférer au groupe les compétences acquises. Ce mode d'autorisation, qui n'est pas fondé sur un rapport hiérarchique, possède ses propres règles de fonctionnement. Les promos d'internes ne fonctionnent pas toute de la même manière mais tous les internes

dans le service doivent « inventer » l'organisation qui va au-delà des rôles prescrits et des protocoles.

3-3. La gestion prévisionnelle des emplois⁴⁶

Avant l'intervention du législateur, la dimension prévisionnelle de la gestion des compétences, n'était pas la plus recherchée par les entreprises. Il y a eu des tentatives de gestion préventives et prévisionnelle des compétences à la fin des années 1980 dans de grosses entreprises. A cette époque, l'objectif poursuivi était plus une description des emplois et des compétences de façon exhaustive, qu'une réflexion autour des modalités de développement des compétences actuelles pour répondre aux exigences des nécessaires transformations de l'entreprise face à un environnement concurrentiel.

L'intervention du législateur a remis au goût du jour l'importance de la prévision dans l'entreprise, et plus particulièrement la nécessaire anticipation des besoins en compétences. Certains voient dans la GPEC une forme moderne de prévision qui permet aussi bien d'anticiper que d'ajuster rapidement les besoins humains (c'est -à- dire des compétences des collaborateurs) aux objectifs stratégiques de l'organisation en intégrant à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs.

En effet, face à la mondialisation, quel que soit la taille de l'entreprise, il est important de s'adapter et de prévoir pour devancer ses concurrents. Mais comment prévoir le moyen terme alors que le présent caractérise par de l'aléatoire et l'imprévu ? Des techniques existant pour imaginer des scénarios optimistes et pessimistes et tenter de dépasser le paradoxe incertitude /prévision. La gestion des compétences en fait partie. Hier, on formait les individus pour qu'ils réagissent avec des attitudes standardisées face à des situations prévisibles et connues.

Aujourd'hui, la gestion des compétences en induisant « les compétences comportementales », donne à l'individu les capacités pour avoir le « bon » comportement, prendre la « bonne » décision, face à des situations qu'il est possible d'anticiper.

Pourquoi un chef d'entreprise a intérêt à anticiper ses besoins en compétence?

⁴⁶ -BELGHNAMI.W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire magistère en management à l'université d'Oran, p93-94

Pour répondre à ses difficultés de recrutement ou les anticiper :

La guerre des talents à commencer en Europe. Les pays Boomers partent en retraite massivement et la plupart des entreprises se retrouvent dans une situation identique : elles doivent recruter sur un marché qui se raréfie et dont le fonctionnement devient abaque.

En effet, avec le développement de l'utilisation des TIC (technologies de l'information et de communication), les recrutements des cadres se réalisent principalement par cooptation, réseau ou internet (sites de recrutement et développement des réseaux sociaux communautaires).

Pour préparer les départs en retraite des salariés expérimentés

Anticiper les départs en retraites, c'est investir dans la pérennité de son entreprise.

En effet, dans des activités qui comportent toujours plus de service, les savoir-faire et les savoir-être des collaborateurs sont des facteurs déterminants de la performance collective. Si l'entreprise ne met pas en place des processus pour identifier et transférer ce capital humain immatériel, elle ne pourra que constater sa disparition avec le départ des collaborateurs.

Certaines l'ont appris à leurs dépens. C'est pourquoi, il est recommandé de mettre en place une méthodologie pour sauvegarder la mémoire de l'entreprise qui est constituée, dans sa grande majorité, par les compétences des salariés. La gestion des compétences permet d'identifier, de classer, d'évaluer et de transférer les ressources immatérielles. Ainsi, malgré les départs en retraite, l'entreprise ne perdra plus les savoirs faire particuliers. Comme elle les aura identifiés bien en amont, elle prendra le temps d'organiser, sous la forme de tutorat ou de parrainage, le transfert de compétences vers d'autres salariés tout en faisant évoluer les profils à recruter pour remplacer les salariés qui partent en retraite.

Pour fidéliser les salariés en leur offrant une évolution professionnelle :

Comment fidéliser des salariés qui vont être sollicité par des concurrents ou des entreprises sur des secteurs d'activités en expansion ? Augmenter leur rémunération constitue sur une solution qui a ses propres limites, aussi faut-il envisager des alternatives. La gestion des carrières en fait parties. Des études montrent que le principal facteur de satisfaction au travail n'est pas la rémunération mais l'intérêt que l'on apporte à ce que l'ont fait.

C'est pourquoi communiquer sur les promotions internes, les perspectives d'évolution,

les parcours d'intégration, l'importance de la formation, les modalités de reconnaissance, le développement des potentialités, l'accompagnement dans le développement du projet et la trajectoire professionnelle sont des arguments performants pour attirer et fidéliser les collaborateurs.

4. Les acteurs et les factures de la gestion des carrières :

4-1. Les acteurs de la gestion des carrières⁴⁷

Vu l'importance et la place occupé par la gestion des carrières au sein des entreprises cela rend cette dernière une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs à savoir

4-1-1- Le salarié

L'individu occupe une place décisive au sein de l'organisation, dans la mesure où il devient un acteur de son propre parcours professionnel, mais aussi d'être garant de sa propre employabilité et faire face aux enjeux qu'il recouvre, le salarié doit également informer sur

Les postes à pourvoir afin de connaître son propre niveau de connaissance et compétence

Requises (de s'adapter à l'évolution technologique qui sont disponible à l'entreprise, fonction,

Métiers) et identifier les parcours possibles, ainsi que les moyens d'accroître. Le salarié se doit

Donc de prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et l'orientation professionnelles.

4-1-2. La direction de ressources humaines

L'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié auquel la DRH joue un rôle important, d'une part pour veiller à l'adéquation de ces ressources aux besoins personnel, et d'assurer l'évolution des compétences de chaque salarié pour se maintenir et garder à niveau et améliorer leur employabilité, et d'une autre part pour motiver et ces individus. La DRH doit donc disposer, coordonner et préparer les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir

⁴⁷ - Cappelletti, M. & Fournier t, C (2004) *Évaluation des carrières Acteurs, pratiques et perspectives Paris : Édition Liaisons.*

recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

4-1-3. Le responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique occupe une place importante dans la fonction de la gestion de carrière, son rôle est essentiellement lié à la pertinence supposée de son appréciation vis-à-vis de ces collaborateurs. En effet, dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au quotidien ces collaborateurs, il est légitime de lui recommander une certaine pertinence de point de vue en égard à cette proximité, le responsable hiérarchique paraît le mieux placé pour évoluer les compétences, capacités, performance, potentiel et la motivation des salariés, cette appréciation occupe une place première dans l'évaluation de ces derniers, ces éléments sont souvent formalisés dans un support d'entretien périodique, d'évaluation auquel s'appuie la DRH pour la prise des décisions concernant la formation, rémunération, et également l'évaluation professionnelle de salariés (promotion, mutation, conversion).

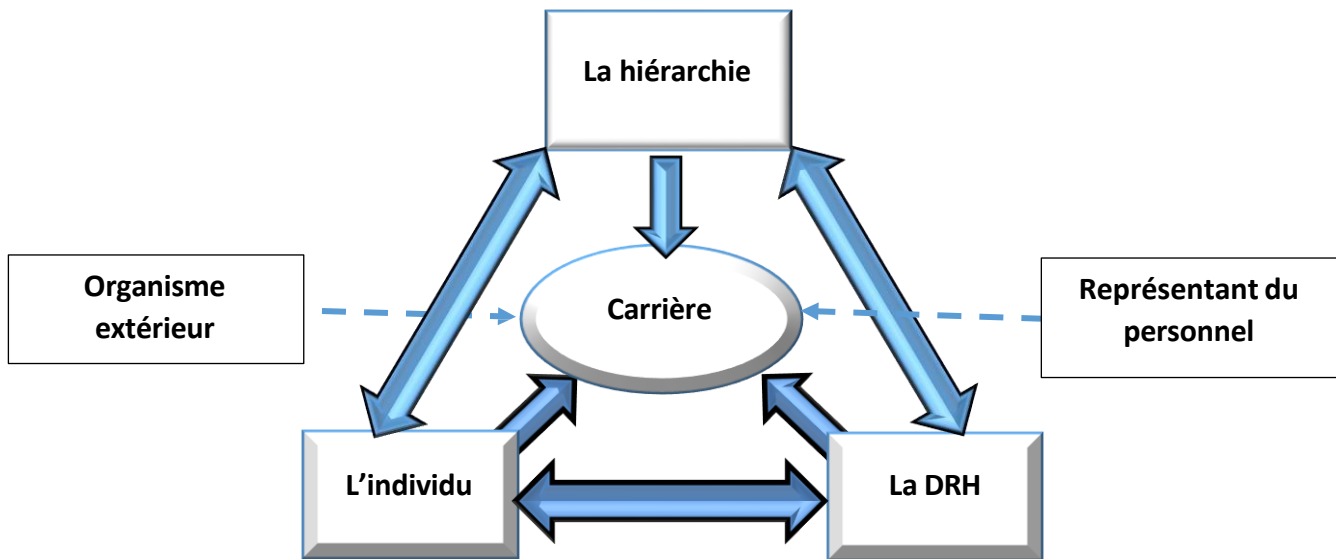
La personne la plus légitime à l'évaluation n'est pas forcément celle qui a le pouvoir de décision, la DRH et les personnes situées à un niveau hiérarchique plus élevé ont une influence plus importante sur la décision d'évaluation, car ces acteurs ont une vision plus large sur l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise. C'est pour cette raison que la hiérarchie et la DRH doivent agir de concert dans la gestion de carrière du salarié.

4-1-4. Les acteurs périphériques

D'autres acteurs peuvent intervenir d'une manière distante de pilotage de la carrière des individus. L'entreprise fait appel à ce prestataire extérieur dans le cas où le salarié et son supérieur n'arrivent pas à construire ou à mettre en œuvre un projet professionnel pour le salarié, ces acteurs extérieurs peuvent être spécialisés dans (les bilans de compétence, conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation ou encore l'outplacement). La direction des ressources humaines coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne, dans la mesure où les politiques de formation, gestion des emplois et l'évaluation des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentations de personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié, cette influence reste toutefois forte et relative.

Figure n° 10: Les acteurs de la gestion des carrières



Source : Eric Campoy et autres, *gestion des ressources humaines*, édition Pearson Education, Paris, 2008, p125

4-2. Les facteurs de réussite la gestion des carrières ⁴⁸

4.2.1-Les qualifications

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

4.2.2- Le choix d'entreprise

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

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

⁴⁸ - ALAIN. DUKE, *Le bilan de compétences : une approche méthodologique et psychologique*, 2002, p88

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

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

4.2.3-Le profil individuel

Le profil individuel c'est les talents et la créativité que possède les individus, par exemple certains individus préfèrent les chiffres et d'autres aiment les idées et d'autres sont doués dans la négociation et ont le pouvoir de convaincre les autres.

4.2.4-La performance

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

4.2.5- Le potentiel

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

« Consciemment ou non, toute entreprise utilise des estimations du potentiel lorsqu'elle décide de promotion ou de mouvement... tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire à aider chaque employé à réaliser tout son potentiel ».

4.2.6- Les aspirations et contraintes

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

5. La structure de la gestion des carrières ⁴⁹

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures, qui sont comme suit :

5-1. Le responsable de la gestion des carrières

Il pilote l'employabilité d'une population de salariés et sa mobilité en veillant à concilier les compétences et souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise. Il agrège les résultats formalisés des entretiens annuels des salariés afin d'évaluer leurs attentes en matière d'évolution, leur degré de satisfaction vis-à-vis du poste occupé et les axes de développement de leurs compétences.

Il participe à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés et à la formalisation des processus. Il met en œuvre les outils permettant de recenser les attentes des salariés et les besoins des managers. Il rencontre les salariés ayant exprimé un souhait de mobilité. Il étudie leurs projets professionnels, coordonne ou conduit les entretiens professionnels. Il dialogue avec les managers afin de détecter les potentiels, d'évaluer les performances et de mettre en place des plans d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté. Enfin, il établit les plans de succession en repérant les remplaçants potentiels et anime les revues de personnel et les comités de carrière.

5-2. La revue et les comités de carrière

Afin de faire le point sur les potentiels et sur les perspectives d'évolution individuelles, de nombreuses entreprises créent des revues de personnel et des comités de carrière, chaque année, passent en revue les salariés d'une entité et s'interrogent sur les mesures envisageables.

Ainsi, chez Areva, la revue de personnel est une réunion collégiale annuelle organisée à chaque niveau de l'organisation entre le management et les ressources humaines qui permettent :

- D'adapter les compétences des collaborateurs à la stratégie du groupe et aux évolutions de l'organisation ;
- D'identifier et de développer les talents au sein du groupe en favorisant la mobilité et assurant le partage d'une culture commune ;

⁴⁹ -JEAN MARIE PEITIE, « *Gestion des ressources humaines* », 21^èd, édition Magnard-Vuibert, juin 2016, p86-88

5-3. L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel

L'entretien professionnel est devenu une obligation, l'entreprise doit organiser tous les deux ans des entretiens professionnels avec les salariés pour étudier les perspectives d'évolution professionnelles et les formations qui peuvent y contribuer, sans se prononcer sur l'évaluation de leur travail.

L'entretien devra obligatoirement être suivi d'actes en faveur du salarié, dont trois ont été définies par la loi qui doivent lui permettre :

- De suivre au moins une action de formation ;
- De bénéficier d'une progression salariale ou professionnelle ;
- D'acquérir des éléments de certification.

Tous les six ans, un bilan de parcours professionnel permet s'assurer que les salariés ont bénéficiés des entretiens professionnels et suivi au moins une action de formation.

5-4. Le conseil en évolution professionnelle

Les entreprises ont mis en place des moyens pour accompagner les salariés dans leurs projets de mobilité qu'il soit choisi (réponse à un souhait d'évolution professionnelle) ou rendu nécessaire (anticipation des conséquences d'une réorganisation interne). Il s'agit de conseils internes et d'espace de mobilité offrant au salarié des informations sur les métiers et les passerelles ainsi que des outils d'autoévaluation.

5.5. La mobilité

5.5.1-Définition de la mobilité

Plusieurs auteurs se sont intéressés sur la pratique de la mobilité au sein des entreprises et chacun d'eux a donné sa propre vision :

Selon *Armand*⁵⁰ : on désigne par cette expression un ensemble de pratiques par lesquelles une entreprise s'efforce d'employer aux niveaux des ressources humaines compte tenu de ses besoins et des aspirations des salariés. Dans les années de croissance, ce thème est très lié au précédent, la mobilité interne forme une fonction essentielle d'éviter les démissions et elle se confond alors avec les développements de carrière c'est une mobilité essentielle.

⁵⁰ -ARMAND DAYAN et AL, « manuel des gestion » 2Ed, édition ELIPS, Paris 2004, p318.

Selon le dictionnaire des ressources humaines : la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise.

Selon *GRAWITZ MADELINE*⁵¹ : la mobilité est le changement de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une branche, dans le pays industrialisé la mobilité des cadres à beaucoup augmente.

- Les formes de la mobilité

« L'évolution des hommes au sein des entreprises se traduit par différentes formes de mobilité », on peut distinguer de grandes formes de mobilités qui sont : interne et externe.

Selon *Dejean Marrie Peretti*⁵²

-La mobilité interne

C'est le passage d'un poste de travail professionnel à un autre poste dans une même entreprise ou établissement, il existe plusieurs formes de mobilité interne.

- Mobilité verticale (vers le haut)

En général, ce genre de mobilité implique une promotion au sein de l'entreprise, après que l'employeur ou le responsable hiérarchique juge une hausse des qualifications des connaissances et des compétences, et généralement elle accompagnée d'une augmentation de salaire et d'autres avantages.

-La mobilité verticale (vers le bas)

Il s'agit d'une dégradation ou rétrogradation dans la hiérarchie, dans ce cas les responsables préfèrent résilier le contrat avec le salarié que de le voir démoraliser ou incapable à continuer sa mission. Généralement cette mobilité est causée par les cas disciplinaires.

-La mobilité horizontale

Elle désigne les changements d'un poste de travail à un autre sans changement de niveau hiérarchique et sans changement dans le salaire.

-La mobilité fonctionnelle

Dans ce cas-là, il s'agit de changement de fonction ou de métier, où la personne est dans l'obligation de se reformer pour acquérir des nouvelles connaissances et compétences qui le qualifient à l'occuper.

⁵¹ -MADLINE GRAWITZ, OP.TIC, P27

⁵² -JEA N MAIE PERETTI, OP.TIC, P257

-La mobilité géographique

Elle implique le changement des lieux de travail d'une zone, à une autre nationale et internationale, et elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise, elle peut être choisie ou subie par les salariés pour diverses raisons : le salarié cherche à changer de métier, de grade et de région pour répondre à ses besoins, dans ce cas, le salarié cherche à exercer une mobilité sans pression. La mobilité peut également être imposée par le responsable suite à des changements de la stratégie de l'entreprise et au changement de lieu géographique de travail.

-La mobilité externe

On illustre différentes formes de mobilités externes qui sont présentées comme suite :

-Le licenciement

C'est la résiliation du contrat de travail par l'employeur avec motifs réels et sérieux (les absences répétées non autorisées ou injustifiées, les abandons de poste, les retards réitérés...), ces fautes privent le salarié de l'indemnité de licenciement.

-L'outplacement ou reclassement

Avant que l'employeur procède au licenciement économique, il est dans l'obligation de reclasser le salarié au sein de l'entreprise ou du groupe auquel il appartient, ou bien il fait appel à des cabinets spécialisés le reclassement pour que le salarié puisse retrouver facilement un nouveau poste de travail dès son départ de cette organisation.

-La fin du contrat à durée déterminée (CDD)

La fin de l'échéance du contrat du travail dit CDD, l'employeur a le droit de ne pas renouveler ce contrat en toute légitimité, mais il doit tenir au courant le salarié, il crée donc un délai de prévenance.

- La démission

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de réaliser le contrat. Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est nécessaire de respecter des règles de forme, sauf dispositions particulières, des conventions collectives. Celles-ci exigent parfois une lettre recommandée. La jurisprudence que la volonté de réalisation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

- La gestion de la mobilité ⁵³

L'introduction au concept de compétences a fait évoluer la gestion des carrières en facilitant les mobilités. Avec les bourses d'emploi, l'accessibilité de l'information sur le SIRH, le référentiel des compétences, et l'entretien d'évaluation, l'individu a les moyens de se projeter vers de nouvelles opportunités de carrière.

Ainsi, les entreprises favorisent la gestion de la mobilité volontaire interne afin d'apporter une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers et aux aspirations des salariés.

Penser l'évolution de l'individu en se référant à ses compétences permet d'envisager des parcours de carrière Transes fonctionnels et le positionne, assez facilement, dans une logique de mobilité. L'inverse, la mobilité est souvent un passage nécessaire à l'acquisition ou au développement des compétences.

Soulignons que les compétences « transversales », « comportementales », « communes » aux différents métiers de l'entreprise servent très souvent de tremplin dans le cas de mobilité interne.

La GPEC entend favoriser les passerelles entre les métiers, tout en prenant compte les itinéraires et les projets professionnels des salariés dans la mesure où ils sont en conformité avec la stratégie de l'entreprise.

Quelques principes, couramment utilisés, peuvent être rappelés :

- Principe du volontariat ;
- Principe de la communication sur les disponibles dans une bourse d'emploi par exemple ;
- Priorité donnée aux personnes qui sont sur des métiers sensibles ;
- Accompagnement d'une mobilité par formation adéquate.

Les étapes d'un parcours de mobilité interne bénéficiant d'un accompagnement individuel organisé autour de six étapes

A. L'aide à l'orientation et aux choix : Les salariés bénéficient d'un accompagnement individuel pour identifier les compétences spécifiques susceptibles d'intéresser l'entreprise, les valoriser ou en acquérir de nouvelles ;

⁵³ -CECILE DEJOUX, OP.TIC P87-91

B. La formation : des actions individualisées ou collectives intégrées au plan de formation sont proposées, ainsi que la possibilité de réaliser un bilan de compétences une VAE. Les salariés peuvent utiliser également leur DIF.

C. L'intégration dans une nouvelle fonction : un parcours d'intégration, défini par l'entité d'accueil est proposé au salarié.

D. Une période d'adaptation : au terme de cette période, le salarié peut généralement se retracer si la nouvelle situation ne lui convient pas.

E. Des garanties sociales : l'entreprise peut proposer un certain nombre de mesures favorables au salarié, l'incitant à se lancer dans une mobilité interne comme par exemple, la reprise de l'ancienneté, des conditions incitatives de rémunération avec l'octroi d'une prime.

F. Des aides à la mobilité : suivant la taille de l'entreprise et sa culture, un certain nombre d'aides à la mobilité peuvent être proposées (voyage de reconnaissance pour le collaborateur et son conjoint, prise en charge de frais durant la période d'adaptation, frais de déplacement, frais de recherche d'un logement, prise en charge d'un double loyer, indemnité d'installation, assistance dans la vente ou la location du logement de départ, aide à la scolarisation des enfants, aide à l'emploi du conjoint).

-Création d'espaces mobilité et compétences en interne :

Lorsque l'entreprise possède un nombre important de salariés en phase de repositionnement sur un bassin d'emploi, elle peut décider de créer un « espace de mobilité et compétences » pour accompagner les salariés tout en garantissant la confidentialité des informations personnelles recueillies, ce lieu est composé, le plus souvent, d'équipes mixtes : des conseils externes appartenant à des cabinets spécialisés dans l'accomplissement des salariés en repositionnement professionnel et/ou des conseils internes appartenant à l'entreprise.

-Les principales missions sont les suivantes

- Informer les salariés sur les dispositifs de mobilité interne ;
- Mettre à jour et valoriser les opportunités d'emploi internes ;
- Expliquer les mesures d'aides et d'accompagnement à la mobilité interne ;
- Réaliser des bilans professionnels et des bilans de compétences ;
- Accompagner le salarié lorsqu'il est en situation de mobilité.

-L'intégration dans le nouveau poste

Le succès d'une mobilité tient à la satisfaction ressentie par la personne ayant fait l'objet de cette mobilité. Les conditions d'accueil sont importantes, c'est pourquoi certaines entreprises ont choisi de faire appel à des « référents techniques » et à un « parrain ».

Le référentiel technique est un salarié avec lequel le nouvel arrivant peut échanger sur les aspects techniques et s'enrichir de son savoir-faire et son expérience.

Le parrain est chargé d'intégrer socialement le nouvel arrivant dans le site et son environnement. Ces missions peuvent être confiées à un senior et seront valorisées sans l'entretien annuel.

De plus, il est important d'apporter une attention particulière à l'accueil :

- Présenter le nouvel arrivant à sa nouvelle équipe ;
- Prévoir un entretien ou une réunion en communiquant des informations écrites (1% logement, assistance sociale, médecin de travail).
- Créer des contrats avec les personnes provenant du site d'origine. Équivalent.

-Mobilité externe

Dans certains cas, les entreprises peuvent proposer des mutations concrètes qui visent à placer le salarié volontaire à la disposition d'une autre entreprise pendant une période définie, au terme de laquelle l'entreprise proposera un contrat de travail au salarié.

Une période d'adaptation ou période d'essai est proposée. A son terme, l'entreprise ou le salarié peut décider de résilier la situation et l'intéressé retrouvera en priorité son poste de travail ou un équivalent.

Section 2 : L'impact des compétences sur la gestion des carrières

1. Les ancrs de carrière

La théorie des ancrs de carrière est un outil de ressources humaines. Élaborée par Edgar Schein, psychologue du travail et des organisations, elle propose une grille pour identifier les besoins de chaque salarié et ce qui guide ses choix de carrière. Cet outil peut être utilisé par une entreprise, pour identifier les attentes et les besoins d'un salarié, que par le salarié lui-même pour faire le point sur ses motivations.

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

de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeurs et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle.

Le psychologue a identifié 8 ancres de carrières dans la théorie originale (1990), Depuis, une nouvelle ancre a été ajoutée par J-L CERDIN : **l'ancre internationale**. Dans celle-ci, la carrière est tournée vers la mobilité à l'international. Les salariés placent l'étranger et la découverte d'une nouvelle culture au cœur de leur projet professionnel.

1.1. La compétence technique/fonctionnelle

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

1.2. La compétence manager général/gestion

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

- Compétences analytiques : Capacités d'exposer des problèmes de telle sorte que des décisions peuvent être prises sous des conditions d'incertitude ;
- Compétences interpersonnelles : Capacité à influencer et contrôler d'autres personnes afin d'atteindre les buts organisationnels ;
- Compétences émotionnelles : Capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir plutôt que d'être anéanti par eux. L'atteinte des sommets passe par une ligne verticale, mais aussi par la mobilité horizontale (incontournable).

1.3. L'autonomie/indépendance

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité

géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

1.4. La sécurité/stabilité

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

1.5. La créativité entrepreneuriale

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

1.6. Dévouement à une cause

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

1.7. Le défi pur

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

1.8. Le style de vie/qualité de vie

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

1.9. L'ancre internationale (nouvelle ancre proposée par JL Cardin)

Les personnes sont particulièrement attirées par de nouvelles expériences impliquant la découverte de nouveaux environnements, pays et cultures. Qualifiée d'internationale, cette ancre place la mobilité internationale comme une fin en soi. Ces personnes préfèrent développer leurs compétences dans des environnements internationaux ; elles souhaitent travailler internationalement ; elles perçoivent l'expérience internationale davantage porteuse de défis et source de développement qu'une expérience nationale.

2. les plafonnements de carrière

Dans ce point, nous nous concentrons sur des situations, où le développement des carrières des personnes semble connaître un arrêt. Phénomènes qui apparaissent de plus en plus tôt dans la carrière des personnes, les situations de plafonnement constituent un véritable défi pour la gestion des carrières.

Selon *J-M Peretti*, un salarié se trouve en situation de plateaux de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées.

2.1. Les différents types de plafonnements

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements :

2.1.1 Le plafonnement structurel

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est défini sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité, dans un métier ou même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui décrit s'il est

plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises.

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

- Parmi les non plafonnés on distingue

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

Les étoiles : sont considérées comme les stars de l'entreprise puisqu'elles sont à l'apogée, aussi bien en termes de potentiel que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réservé, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, leur plus grand risque est de se transformer en piliers (plafonnés).³³

- Chez les plafonnés on distingue :

Les piliers : ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plupart des organisations, ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.

Les branches mortes : sont à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance. Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de progressions vers des situations de plafonnement.

Tableau n° 12 : Typologies de carrières.

Perspectives de promotion Niveau de performance	Faibles	Fortes
Faibles	Branches Mortes	Espoirs
Fortes	Piliers	Etoiles

Source, Jean Marie Peretti « *la gestion des ressources humaines* », 15 éditions Vuibert, Paris, 2008 P97.⁵⁴

2.1.2 Plafonnement de contenu

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

2.1.3 Plafonnement salarial

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

3. Les problèmes de carrière

La sanction est une mesure légale reconnue par le droit de travail. Le salarié est sanctionné pour des raisons disciplinaires, comportements fautifs ou des erreurs graves commises lors du travail qui peuvent engendrer même la rupture du contrat de travail.

Les sanctions rencontrées plus fréquemment sont : l'avertissement, la mise à pied, la rétrogradation et la mutation.

3.1. L'avertissement

Le prononcé d'un avertissement (ou un blâme) est souvent qualifié de sanction ménue, ne requiert légalement que la remise au salarié d'une lettre à ses propres mains.

⁵⁴ Jean Marie Peretti « *la gestion des ressources humaines* », 15 éditions Vuibert, Paris, 2008 P97

Ceci dit, il est conseillé d'avoir un entretien préalable en face à face avec le salarié pour lui expliquer ce qui ne va pas, car il est utile de recadrer les choses à l'occasion de l'entretien.

3.2. Mises à pied

Il existe deux types de cette sanction, la mise à pied de 1 à 3 jours qui consiste à une privation du salaire, la deuxième sanction est la mise à pied de 4 à 8 jours, le salarié ne peut prétendre à une promotion et/ou à l'avancement pendant 2 ans.

3.3. La rétrogradation

C'est de placer le travailleur dans un poste inférieur à celui qu'il occupe déjà, suite à une faute lourde (dégradation du poste N à un poste N-1).

3.4. La mutation

C'est un transfert d'un poste vers un autre ou d'un service vers un autre, suit à des problèmes liés au poste ou au service.

4. Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences

La gestion des carrières : Enjeu de la logique compétence

Comme la main d'œuvre est de mieux en mieux formés, de plus en plus compétences, ses attentes augmentent et ce qui concerne les possibilités de progression qui peuvent lui offrir des organisations notamment sur le plan individuel et professionnel.

En effet, les organisations sont confrontées à un sacré dilemme ; d'un côté d'elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins professionnels pour les retenir, ainsi pour combler les besoins futurs, de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison de nouvelles structures et une plus grande recherche de flexibilité.

Nombreux salariés ont compris, qui peuvent plus espérer faire une toute une carrière au sein d'une même entreprise. Il est question d'une évolution et cette évolution annonce l'émergence de ce que nous appelons les cadres nomades. Pour l'individu diversifier ses compétences permet d'élargir son choix et ses perspectives professionnelles.

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

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

Pour qu'une entreprise soit compétitive, son service de ressources humaines doit établir une gestion optimisée des carrières de ses collaborateurs. Ces derniers aspirent à une évolution professionnelle et à une augmentation de leur savoir-faire. Le challenge à révéler pour les RH réside dans l'équilibre à obtenir entre les besoins de la société, les potentiels existants en interne et les aspirations des salariés. Pour innover et optimiser une gestion de carrière, le défi à réaliser consiste à fidéliser ses collaborateurs et à s'appuyer sur leurs compétences.

Section 3 : Les liens entre la gestion des carrières et autres activités de la gestion des ressources humaines

La gestion des carrières est une discipline de la GRH, qui se compose d'un ensemble de pratique telle que la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération.

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

1.1. Définition de la GPEC

La GPEC a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins

1-2. Les objectifs de la GPEC

Selon J-M Peretti la GPEC a pour objectifs de disposer à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaire pour répondre aux besoins de l'organisation, et celui-là est l'objectif de la gestion des emplois et des compétences (GPE). L'adéquation est donc le but poursuivi. Cette adéquation englobe plusieurs dimensions :

1.2.1 Qualitative et quantitative

La GPE doit permettre d'éviter tout « sur » ou « sous » effectif (aspect quantitatif) et d'affecter à chaque poste une personne ayant les compétences requises en évitant les risques d'une « sur » ou « sous » qualification.

1.2.2 Immédiate et à terme

La GEC vise l'adéquation à court terme reposant sur la flexibilité et la réactivité, à moyen terme par la prévision (GPEC) et à long terme par l'anticipation (GAEC).

1-2-3 Globale et locale

L'équilibre est recherché dans chaque entité et pour chaque catégorie d'emplois (niveau local) et au niveau de l'organisation (niveau global). Une culture de mobilité interne forte favorise l'obtention et le maintien dans le temps d'équilibres locaux à partir d'un équilibre global.

1.3. La démarche de la GPEC

La GPEC conduit en mettre en place une démarche qui se veut prospectives, stratégique, transversal, qualificative et collective.

1-3-1. La démarche prospective

La GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale.

1-3-2. La démarche stratégique

La GPEC est une sorte de prise sur l'avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix fait dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l'entreprise.

1-3-3. La démarche transversale

L'organisation qui décide de recourir du processus de la GPEC à une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner le croisement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel.

1-3-4. La démarche qualitative

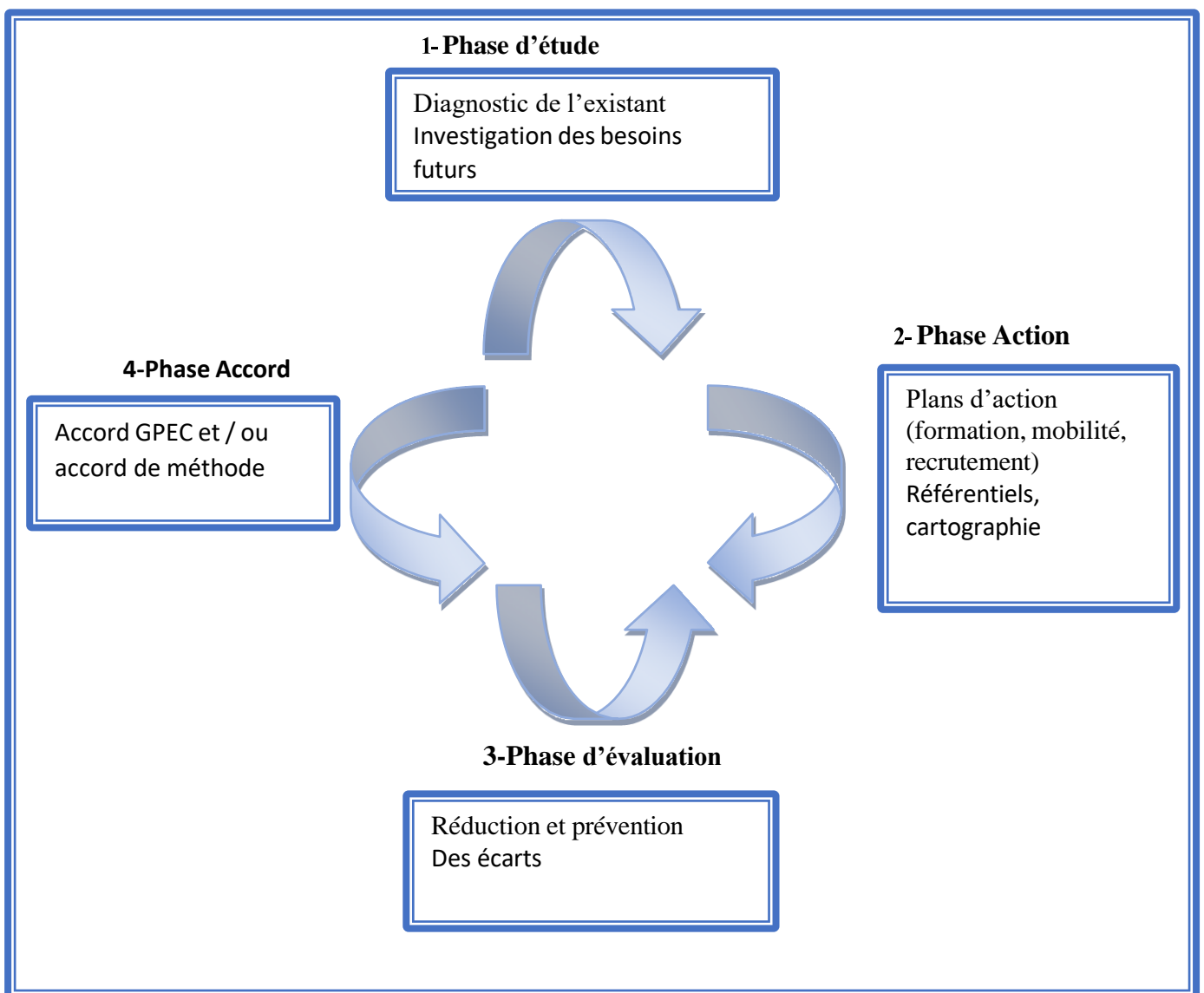
La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif de la facture travail, comme facture de production.

1.3.5. La démarche collective

La GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité toute fois, les outils mise en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décline du collectif vers l'individu.

1.4. Processus de la GPEC

Un processus de la GPEC s'articule autour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite sur l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, les RRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation d s'engager dans la démarche



Source : Cecil Dejoux « gestion des compétences et GPEC », éd. Dunod, Paris, 2008 ⁵⁵

⁵⁵Cecil Dejoux « gestion des compétences et GPEC », éd. Dunod, Paris, 2008

La plupart des spécialités s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives.

- Une phase étude ;
- Une phase action ;
- Une phase d'évaluation du processus ;
- La signature de l'accord GPEC

2. Recrutement

Avant toutes choses il est essentiel d'essayer de définir la notion de recrutement.

2-1. Définition

Selon *MAHE DE BOISLANDELLE Henri* : « le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail ».

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat et dans l'avenir un poste vacant.

2.2. Objectif de recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ...

2.3. Les étapes du recrutement

2.3.1. La détermination du profil du candidat : Une fois la nature du besoin identifiée, il est possible de s'appuyer sur la définition du poste pour établir une sorte de « portrait-robot » du candidat. Il s'agit en fait de déduire de l'analyse du poste l'ensemble des qualités nécessaires (intellectuelles, morales, physiques...) pour l'occuper et donc le profil du candidat

idéal (formation, expérience, mobilité géographique) à ce stade du recrutement, le recruteur doit également choisir le type de relation qu'il cherche à entretenir avec le futur employé (il peut s'agir d'un contrat à courte durée CDD ou d'un contrat à durée indéterminée CDI).

2.3.2. La recherche des candidatures : Pour trouver le candidat présentant un profil en adéquation avec les besoins du poste l'employeur peut choisir, soit de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) si il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.

Pour combler les postes vacants à partir des candidatures identifiées à l'interne plusieurs sources et techniques sont à la disposition de l'entreprise pour mener à bien cette activité.

- Sources et techniques du recrutement interne

D'une manière non exhaustive nous avons choisis d'énumérer les sources et les techniques du recrutement interne sous forme du tableau ci-dessous :

Tableau n° 13: Sources et techniques du recrutement interne

Sources et techniques du recrutement interne :	
Les sources du recrutement interne	Les techniques du recrutement interne
Promotion : est le fait d'être affecter à un poste dont le statut hiérarchique et le salaire sont plus élevés. Les employés sont souvent mieux préparés à occuper des postes plus élevés que des employés prévenant de l'extérieur.	L'affichage des postes : autrefois, l'affichage des postes se faisait sur des tableaux prévus à cet effet, Aujourd'hui l'entreprise est dotée d'intranet, des sites internet destinés à l'usage interne.
La mutation ou le transfert : Consiste à muter certains employés sans leur accorder de promotion. permet d'acquérir l'expérience pour une éventuelle promotion.	La cooptation directe : peut reposer quant à la technique de bouche à l'oreille, ou des postes peuvent être énoncés lors des réunions.
La rotation des postes : la rotation des postes est habituellement temporaire.	
Le réembauchage et le rappel : représente une source de recrutement à la frontière entre les sources interne et externe. la personne rappelée n'appartient plus à l'organisation mais elle possède toutes les caractéristiques de candidatures internes.	

Source : réalisé par nos soins.

– Sources et techniques du recrutement externe

D'une manière non exhaustive nous avons choisis d'énumérer les sources et les techniques du recrutement externe sous forme du tableau ci-dessous

Tableau n° 14: Sources et techniques du recrutement externe

Les sources et techniques du recrutement externe	
Les sources du recrutement externe	Les techniques du recrutement externe
<p>Les centres d'emploi gouvernementaux : Les ministères de l'emploi fédéral provincial mettent des services de placement à la disposition des employeurs et des demandeurs d'emplois.</p>	<p>Internet : Les entreprises peuvent recevoir des candidatures du monde entier et retenir rapidement celle qui répond aux exigences de l'emploi. Cette méthode de recrutement devient de plus en plus incontournable. (Mendias, Journaux et presse, Affichage et annonces).</p>
<p>Les agences privées de placement : facilitent la tâche des employeurs en mettant à leur disposition les ressources dont ils ont besoins et les assistent à identifier les candidats qui sont en mesure d'occuper les postes vacants à temps plein.</p>	
<p>Les agences de placement temporaire : Ces agences recrutent plutôt une clientèle à la recherche de postes temporaire ou à temps partiel.</p>	
<p>Les institutions d'enseignements : Les entreprises peuvent recruter des stagiaires ou des apprentis afin d'assurer la relève de leur gestionnaire au niveau des collèges, des universités ainsi que des institutions d'enseignements techniques et professionnels.</p>	

Source : réalisé par nos soins

2.3.3. La sélection des candidatures : La collecte des informations nécessaires aux décisions en matière de sélection s'effectue en plusieurs étapes :

- **La présélection :** Le formulaire de demande d'emploi et de curriculum vitae représente la source première de collecte des renseignements sur le candidat. Ces renseignements concernent la situation actuelle du candidat de même que les principaux évènements qui témoignent de son évolution professionnelle.

- **La vérification des références :** Les renseignements à vérifier en priorité sont les données objectives telles que les dates, les diplômes ou les responsabilités décrites dans le formulaire.

- **L'entrevue de sélection :** L'entrevue de sélection est une rencontre structurée entre le candidat et un interviewer dans le but d'échanger des informations, d'établir les caractéristiques et les compétences du candidat si elles sont conformes aux exigences du poste offert et de vérifier si ce poste offert convient aux aspirations du candidat.

Il doit aussi décrire le poste, ses exigences, les difficultés et les différents objectifs de l'organisation le plus objectivement possible, afin de permettre au candidat de se faire une juste idée de l'emploi à promouvoir.

- **Les tests psychométriques :** Certaines entreprises utilisent des tests psychométriques visant à mesurer des aspects du candidat comme ses intérêts, ses aspirations, ses habilités ou ses connaissances. Le but d'une évaluation psychométrique est donc de mieux comprendre les aptitudes fondamentales d'une personne comme la personnalité, les motivations, le raisonnement ou bien l'intelligence émotionnelle ou encore d'autres capacités cognitives et comportementales.

2.3.4. L'Offre d'emploi

Le candidat est choisi. Il s'agit maintenant de lui présenter l'offre d'emploi de façon formelle, par écrit si la situation n'est pas urgente. L'offre doit comprendre le titre de l'emploi, le salaire et les autres formes de rémunérations, les conditions de travail et le délai accordé pour la réponse. Il faut s'assurer que le candidat comprend exactement la proposition afin d'éviter toute ambiguïté à l'avenir.

2.3.5. La Prise en charge du nouvel recrutement

La qualité de l'accueil est importante car elle facilite les premiers contacts et permet l'intégration culturelle dans l'organisation ; elle doit répondre aux problèmes quotidiens du démarrage, tout en s'informant sur les pratiques générales et autres règles de fonctionnement ; elle doit permettre d'adapter peu à peu les rôles attendus de la part du recruté, en ajustant ses

performances et en l'aidant à développer son potentiel. Pour ce faire, les moyens sont nombreux :

- Accueil par le responsable, visite guidée de l'entreprise et des divers départements.
- Parrainage et cheminement dans les différents services à l'occasion de réunions, de formation ou de missions ponctuelles.
- Entretiens réguliers et suivi.

3. La formation

3-1 Définition

Selon *SEKIOU & al*, la formation est : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». Et pour *LOUART Pierre* : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail ».

Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

On peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

3.2. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;

- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

3.3 Le plan de formation

Le plan de formation planifier et organise des actions de formation nécessaire afin de s'adapter les salariés dans leurs postes de travail, et les actions liée au développement des compétences, susceptible d'être suivies en dehors du temps de travail. Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise, développer la capitale humaine, offrir à tous des possibilités de progression est possible à travers les actions de développement des compétences.

Le plan comprend :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;

- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont les actions seront évaluées.²

3.4. Les types de formation

3.4.1 Selon la nature : qui se compose de :

A) La formation apprentissage

Ce type de formation permet au salarié qui vient d'intégrer à une organisation de faire une formation initiale qui lui permet d'acquérir la compétence nécessaire pour accéder au poste.³

B) La formation perfectionnement

Ce genre de formation nécessite d'améliorer le savoir être d'une salariée afin de lui préparer d'occuper un poste supérieur.

C) La formation spécialisée

Ce type de formation regroupe aux postes appartenant au supérieur hiérarchique.

D) La formation recyclage

Désigne tous les programmes (étatiques, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement du a l'automatisation, à les familiariser avec de nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.¹

3-4-2 Selon la durée : qui se compose de :

A) Les séminaires

C'est une formation pour une courte durée qui peuvent aller jusqu'à une semaine.

B) Les formations à court terme

C'est une formation d'une durée inférieure à 06 mois dans l'objectif est d'améliorer les compétences d'une salariée afin de répondre aux exigences de poste.

C) Les formations à long terme

Ce genre de formation est un investissement pour l'entreprise, d'une durée supérieure à 06 mois, la raison de cette formation est pour le but d'acquérir les nouvelles connaissances et compétences.

3-5. Les modèles de la formation

Les entreprises souvent possèdent deux méthodes différentes soit une formation interne ou externe

3-5-1. La formation interne

C'est à l'entreprise de mettre en disposition un formateur interne au sein de l'organisation pour les enseignée et les apprendre les connaissances nécessaires qui répondre aux exigences de poste

3-5-2. La formation externe

Ce genre de formation c'est à l'entreprise de chercher sur le marché l'organisme susceptible de répondre à sa demande pour que les salariés acquérir les connaissances nécessaires

4. La rémunération

La rémunération est la somme en espèces, dus par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus.

4.1. Les objectifs de la rémunération

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- Acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleure sur le marché du travail ;
- Prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- Conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations ;
- Motiver des ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;
- Administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération ;
- Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissance rapide, de survie ou d'innovation.

4.2. les types de la rémunération

Il existe plusieurs types de rémunération, chacun ayant des caractéristiques spécifiques. Voici quelques-uns des principaux titres et types de rémunération avec leurs explications :

a. Salaire de base : Il s'agit du montant fixe convenu entre l'employeur et l'employé pour un certain nombre d'heures de travail. C'est généralement le salaire minimum garanti et peut être augmenté en fonction de l'ancienneté, des qualifications, et de la performance.

b. Primes : Il s'agit de paiements supplémentaires accordés aux employés en fonction de certains critères prédéfinis, tels que la performance individuelle, l'atteinte des objectifs, les résultats de l'entreprise, etc.

c. Avantages sociaux : Ce sont des avantages non monétaires fournis par l'employeur aux employés, tels que l'assurance maladie, les congés payés, les régimes de retraite, les avantages fiscaux, etc.

d. Commissions : Il s'agit d'un pourcentage des ventes réalisées par un employé, généralement utilisé dans les domaines de la vente et du marketing pour stimuler la performance et les résultats.

e. Bonus : Il s'agit de paiements supplémentaires accordés de manière ponctuelle en récompense d'une performance exceptionnelle, d'une contribution particulière ou d'un événement spécifique.

f. Intéressement et participation : Ces systèmes permettent aux employés de partager une partie des bénéfices de l'entreprise, généralement basés sur les résultats financiers de celle-ci.

Conclusion :

Il est très important, pour les organisations, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences tels qu'elles soient individuelles ou collectives, qu'elles jugent nécessaire à leur développement et leur adaptation. Et ainsi les compétences permettent aux organisations d'acquérir une meilleure performance et faire face aux évolutions de l'environnement.

Le travail n'est plus seulement source de salaire, mais il doit apporter développement et enrichissement personnels. L'autorité quant à elle, ne peut plus être considérée comme liée seulement à la position hiérarchique. Elle est de plus en plus fondée sur la compétence. Une organisation a intérêt à investir sur les personnes qui vont transformer sa vision en réalité et cela quel que soit le niveau hiérarchique. Ces personnes aux compétences rares, sont les talents qu'il faudra reconnaître et développer. Garder ses collaborateurs dans la durée n'est pas chose aisée. Si rien n'est fait pour les inciter à rester dans l'organisation, un risque de perte des compétences peut avoir lieu. L'organisation doit donc essayer de la manière la plus efficace possible de recenser et s'intéresser à l'ensemble des souhaits d'évolution, suivre les performances et les potentiels des salariés, et assurer le développement de leurs compétences.

Pour fonctionner efficacement et faire en sorte que son personnel donne le meilleur de soi-même, l'organisation se doit d'avoir d'une part recours à des techniques de simulation et de motivation et d'autre part de mettre également en place une gestion des compétences. Cela se fait émettant en place les outils internes à l'instar des entretiens annuels, les bilans des compétences, les formations...

Chapitre 3

Etude de cas :

**La GRH et l'optimisation de la gestion
des compétences et des carrières au sein
du CHU Tizi-Ouzou.**

Introduction du chapitre 3

La santé a toujours été prioritaire dans la plupart des pays du monde, à toutes les époques, depuis que l'humanité a acquis ce savoir. Cependant, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière de manière particulière la santé publique, suscitant une attention sans précédent à l'échelle locale et internationale. Les institutions, les dirigeants et les recommandations en matière de santé publique ont été largement médiatisés, introduisant ainsi une nouvelle facette du système de santé à laquelle la population avait rarement été confrontée auparavant.

L'organisation mondiale de santé définit la santé publique comme la science et l'art de favoriser la santé, de prévenir la maladie et de prolonger la vie grâce aux efforts organisés de la société.

D'autre part, la santé publique est un pilier fondamental du bien-être social, économique et politique d'une société. D'une manière générale, la santé publique est essentielle pour plusieurs raisons cruciales.

Parler de la santé publique implique également discuter de sa qualité, qui repose sur un équilibre délicat entre différents interdépendants, y compris les compétences et la carrière implique de reconnaître l'importance d'acquérir des compétences diversifiées et évolutives tout au long de la vie professionnelle. Cela requiert un engagement constant dans le développement personnel et professionnel pour rester pertinent et compétitif sur un marché du travail en perpétuelle évolution.

Dans cette optique, nous nous concentrons sur la manière dont politique des compétences et d'acquérir la carrière est mise en œuvre dans la fonction publique, en particulier dans le domaine de la santé publique.

Le secteur de la santé semble marquer le pas comparativement au secteur économique. Les dysfonctionnements des établissements de la santé, en particulier hospitaliers les problèmes des gestions des ressources humaines constituent des motivations qui poussent à se pencher sur l'étude de la gestion des différentes structures.

Les ressources humaines sont considérées comme la principale richesse de l'hôpital et outil de son développement. L'hôpital public consacre près de 80% de ses charges d'exploitation à la rémunération et la formation des personnels. Jusqu'à la fin des années 1980, la gestion des personnels hospitaliers conservait la main sur deux approches

traditionnelles qui sont l'approche juridico-administrative, dominé par la gestion des gardes, plus que les individus. L'approche budgétaire, économique, et financière, qui a pour finalité la gestion des effectifs dans le respect des limites budgétaires.

Le grand objectif de l'hôpital est d'assurer une meilleure qualité des soins et satisfaire les urgences. Or, cette condition devient de plus en plus tributaire d'une gestion des ressources humaines.

Ainsi, la contribution des outils de la GRH pour assurer une meilleure qualité des soins est indispensable. Le but de ce chapitre est de mettre en lumière l'importance des outils de la GRH dans l'amélioration de la qualité des soins, en se basant sur l'expérience des stages pratiques au CHU de Tizi-Ouzou. L'objectif est de présenter de manière détaillée l'organisation, le fonctionnement, les outils de communication interne, la DRH, les missions, les activités, et les opportunités de développement professionnel au sein du CHU, ainsi que d'analyser les résultats obtenus.

Dans ce chapitre, nous examinerons en détail la contribution des outils de gestion des ressources humaines (GRH) à l'amélioration de la qualité des soins au sein du Centre Hospitalo-Universitaire (CHU) de Tizi-Ouzou. Nous commencerons par présenter cet établissement en abordant son histoire ainsi que son organisation et son fonctionnement. Nous nous pencherons ensuite sur les outils de communication interne utilisés au CHU.

Nous explorerons ensuite le rôle de la Direction des Ressources Humaines (DRH) dans le contexte hospitalier, en détaillant les fonctions des ressources humaines au sein du CHU. Nous analyserons les missions, les activités et les capacités d'accueil du CHU, en mettant en lumière les opportunités de développement professionnel disponibles, telles que le recrutement, l'affectation, la nomination, l'installation, la période de stage, la formation, la titularisation, l'avancement d'échelon, la promotion, la mise en disponibilité, la mutation, la démission, le départ à la retraite et le décès.

Enfin, nous concluons ce chapitre par une analyse des résultats obtenus, fondée sur le guide de questionnaire, pour évaluer l'efficacité des pratiques de GRH mises en œuvre durant le stage.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueils CHU de Tizi-Ouzou

Le Centre Hospitalier Universitaire NEDIR Mohamed de Tizi-Ouzou est sous la double tutelle du MSPRH, et du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Son personnel médical possède le rang magistral, assure les activités de soins, de recherche et de formation.

1-Historique du CHU de Tizi-Ouzou

En 1955 précisément le 28 juillet, L'hôpital NEDIR Mohamed a été créé à Tizi-Ouzou. Ce dernier comportait un nombre restreint de disciplines médicales (la médecine, la chirurgie générale, la pédiatrie et la gynécologie).

En 1974, l'hôpital régional de TIZI OUZOU devient un secteur sanitaire grâce aux différentes unités de santé qui lui étaient rattachées.

En 1982, le secteur sanitaire de TIZI OUZOU se voit transformer en Secteur Sanitaire Universitaire (SSU) et ceci par l'ouverture de la formation biomédicale pluridisciplinaire.

Le CHU est une institution publique à caractère administratif rattaché au ministre de la Santé, crée par le Décret n°86/25 du 11 Février 1986, complété et modifier par le Décret n°86/294

Le 16 Décembre 1986. Le siège du CHU de TIZI OUZOU est fixé à l'hôpital NEDIR Mohamed.

En 1986, le secteur sanitaire SSU de Tizi-Ouzou est devenu centre Hospitalo-universitaire CHU, constitué des unités périphériques et cela en vertu du décret N°86/302 du 16 décembre 1986 portant la création du CHU de Tizi-Ouzou conjoint du ministère de la santé publique et du ministère de l'enseignement supérieur.

En vertu également de la constitution, notamment les articles 111-10 et 152 il créé un centre hospitalo-universitaire dénommé CHU régi par les dispositions de décret N°86/25 du 11/02/1986 modifié par celle du présent décret.

2- Organisation et fonctionnement du CHU de T-O :

Il s'agit dans la présente section de présenter, l'organisation administrative et médicale du CHU de Tizi-Ouzou.

2-1 Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou :

Le C.H.U de Tizi-Ouzou est administré par un conseil d'administration, dirigé par un Directeur Général doté d'un conseil scientifique et assisté par un comité consultatif.

Il est dirigé par un Directeur Générale, assisté d'un Secrétaire Générale et ceci conformément de l'article 21 du décret exécutif N°97/467 du 02 décembre 1997. Et l'arrêt interministériel du 26/04/1998 qui a pour objet de fixer l'organisation administrative des centres hospitalier-universitaire.

2-1-1 Conseil d'administration :

Il est probablement responsable de prendre des décisions stratégiques et de superviser la gestion globale de l'établissement, y compris les finances, les ressources humaines et les politiques de soin de santé.

2-1-2 Conseil scientifique :

Il est composé de professionnels de santé, de chercheurs et de représentants de la communauté médicale locale. Le CHU de Tizi-Ouzou est présidé par un médecin chef élu par ses confrères pour une durée d'une année renouvelable.

2-1-3 Le comité consultatif :

Il s'occupe de tout ce qui rapporte au budget, les dépenses du personnel, les formations, alimentations, les médicaments, la sécurité, matériels...

2-1-4 La Direction des ressources humaines :

- Le bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs, technique et de services.
- Le bureau de la gestion des carrières des personnels médicaux, paramédicaux, et psychologue.
- Le bureau des effectifs, de la régulation de la solde.

2-1-5 La direction des finances et du contrôle :

A-La sous-direction des finances :

- Le bureau budget et de la comptabilité.
- Le bureau des recettes et des caisses.

B- La sous-direction de l'évaluation des couts :

- Le bureau de facturation.
- Le bureau de maitrise des couts.

2-1-6 La direction des moyens matériels :

A-La sous-direction des services économique :

- Le bureau des approvisionnements
- Le bureau de la gestion des magasins, des inventaires, des réformes
- Le bureau de restauration et de l'hôtellerie.

B- La sous-direction des produits pharmaceutiques, de l'instrumentation et consommable :

- Le bureau des produits pharmaceutique
- Le bureau de l'instrumentation et de consommable.

C- La sous-direction des infrastructures, équipement et maintenance :

- Le bureau des infrastructures
- Le bureau des équipements
- Le bureau de la maintenance

2-1-7 La direction des activités médicales et paramédicales :

A- La sous-direction des activités médicales :

- Le bureau de l'organisation et de l'évaluation et des activités médicales
- Le bureau des gardes et des urgences
- Le bureau des étudiants

B- La sous-direction de la gestion administrative du malade :

- Le bureau des entrées
- Le bureau de l'accueil, l'orientation et des activités.
- Socio-thérapeutique

2-1-8 La direction des ressources humaines(DRH), et ces différents services :

La direction des ressources humaines est une fonction chargé de gérer les aspects liés aux employés, tels que le recrutement, la fonction, la rémunération, les avantages sociaux et la relation des employés.

La sous-direction des ressources humaines comporte deux sous-directions :

A-La sous-direction du personnel ;

Cette structure comporte (05) bureaux :

a-Bureau de la gestion des carrières des personnels administratifs technique et des services :

Chargé de la gestion des carrières des agents contractuels à durée déterminée et indéterminé en matière des droits et obligations, ainsi que leur mouvement et régime disciplinaire qui est divisé en trois catégories :

- Les contractuels à durée indéterminée
- Les contractuels à durée déterminée avec contrat renouvelable chaque année.
- Les contractuels à temps partiel qui renouvellent leur contrat chaque six mois.

b- Bureau de la gestion des carrières du personnel médical :

Chargé de gérer les carrières et les affectations des médecins, le personnel médical est divisé en quatre catégories :

- Les praticiens généralistes qui sont des médecins généralistes, les pharmaciens et les chirurgiens-dentistes.
- Les médecins résidents, sont considérés comme des étudiants et pas comme fonctionnaire, leur formation dure de 3 à 5 ans.
- Les praticiens spécialistes ou assistant, tous les médecins sont considérés comme fonctionnaire, leur salaire et leurs carrières est pilotés par la DRH du CHU

c- Bureau de la gestion du personnel paramédicale :

Chargé de la gestion des carrières des techniciens supérieurs de santé, et des sages-femmes, aides-soignants, et des laborantins.

d- Bureau des statistiques :

Ce bureau s'occupe des absences, maladies, congé, mise en disponibilité...

e- Bureau de la solde :

Il est chargé du traitement des paiements des salaires et des indemnités pour les fonctionnaires.

B- La sous-direction de la documentation :

Elle comprend deux (02) bureau :

a-Bureau de la formation :

Il est chargé de la formation du personnel hospitalier, du suivi des stagiaires, et les stages pratique au niveau du CHU.

b-Bureau de la documentation :

Il est chargé de stokers et garder les ouvrages les textes les articles, il dispose aussi d'une salle de lecture...

3-Les outils de communication au sein du CHU

Communiquer peut sembler simple et naturel. Pourtant, c'est l'une des choses les plus difficiles à réussir. Dans un système organisé, la communication est ce qui va permettre à la fois d'échanger entre plusieurs individus, mais également de partager des informations. Pour faire passer ses messages, l'organisation va mettre en place une stratégie de communication. Pour cela, elle va utiliser divers moyens.

3-1-Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'organisation

3-1-1. Les moyens oraux

L'oral a toujours précédé l'écrit et occupe une place prédominante dans les relations humaines, L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. On trouve plusieurs moyens de communication orale.

« L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien.il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaitre comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles ».

A- L'entretien :

L'entretien individuel est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message, c'est une conversation formalisée à deux ou en nombre très restreint d'un cadre avec un de ses subordonnés. Les occasions d'entretien correspondent aux étapes de la vie d'un salarié dans son entreprise : accueil, changement de poste ou de promotion, évaluation périodique ou départ...etc. C'est un outil de communication qui permet le face à face avec les salariés où les

entreprises sont appelées annuellement à le faire en vue d'évaluer leur niveau de motivation dans le travail et les adapter à leur responsabilité vis-à-vis leur tâche.

B- Réunion d'information :

C'est une forme de communication hiérarchique dont l'objectif est d'informer et de souder une équipe par rapport un thème particulier, elle est souvent établie avec des supports écrits afin de garder toute traçabilité et éviter toute confusion sur le contenu après quelques temps. Les réunions : C'est la réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème, partager une information, une décision ou une stratégie C'est un moyen efficace lorsque « les points de vue sont divergents et lorsque le problème par sa complexité ne peut être résolu par une seule personne ».

C- Conférence

La conférence peut être un excellent moyen de dynamiser les différents événements d'organisation (team building, séminaire, formation ...) et de marquer les esprits des collaborateurs. Il est indispensable d'adapter le thème de l'intervention en fonction de son objectif et du public présent. La bonne définition du thème est une étape clé sur la voie du succès de l'événement. Il ne faut pas donc la négliger. « C'est un exposé effectué par un cadre de l'organisation ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'organisation (plus de 50 personnes) ».

D- Séminaires/colloque.

Ils se déroulent hors de l'organisation (lieu touristique, séjours à l'étranger) sous plusieurs jours afin de créer une ambiance singulière pour aborder certains points de l'organisation, féliciter les collaborateurs, fixer des objectifs.

E- Journal téléphonique

C'est un moyen qui permet de transmettre des appels par intermédiaire de lignes téléphoniques et d'échanger des informations entre les personnes physiques distantes. « Il peut être utilisé comme moyen de communication interne ascendante, descendante, ou horizontale : ligne ouverte aux questions du personnel ou réunion par téléphone » le téléphone est un acteur omniprésent dans toute organisation.

3-1-2. Les moyens écrits

La communication écrite se distingue de la communication orale. Elle recouvre tout ce qui se transmet sur papier. Il présente des avantages de sa souplesse, sa rapidité de mise en œuvre, sa capacité de conservation, si le document est lisible, il encourage la lecture, il favorise à la compréhension, facilite la mémorisation et encourage notamment la relecture.

A- Panneau d'affichage

« Le tableau d'affichage, un support facile à mettre en œuvre, un instrument modulable qui véhicule tout type de message, et offre une lecture directe sans que les salariés n'aient à effectuer une quelconque recherche. Il diffuse des informations obligatoires légales concernant le médecin de travail, l'inspection de travail, les conventions collectives, les droits et devoirs fondamentaux des salariés ».

B- Livret d'accueil ou « Welkom package ».

C'est fournir des repères au nouvel arrivant et participe à son intégration au sein de la structure. Notes écrites (notes de service/ notice d'information) : elle donne des directives ou des explications.

C- Compte rendu

C'est un document qui relate le contenu d'une réunion, d'un séminaire. Aussi le procès-verbal du comité d'entreprise ou de réunion des délégués du personnel ou un compte-rendu d'une réunion de travail.

D- Le rapport

C'est un document d'analyse et de synthèse sur un thème ou une problématique. Il est généralement adressé à un supérieur hiérarchique.

E- Journal lumineux

Un panneau d'information lumineux c'est un ancien modèle d'information, il permet d'y inscrire que les messages courts, il est surtout employé dans les halls d'accueils.

F- Journal de l'organisation.

Il est considéré comme un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel. Il traite les faits marquants de l'organisation d'une manière journalistique : portraits, interviews, reportages...etc. il est considéré comme un lien entre les membres du personnel et créer chez

eux le sentiment d'appartenance à l'organisation, et créer ambiance favorable du dialogue, en décloisonnant l'organisation.

« Le journal d'organisation constitue l'un des supports privilégiés et les plus répondus pour la communication interne, c'est un média riche et souple qui contient des informations, il constitue une base pertinente d'annonce et de développement d'autres événements de communication interne ».

G- La note flash (le flash d'information).

Situé entre la note de service et le journal d'entreprise, appelée également flash d'information, c'est un support écrit visant informer le personnel de manière rapide, brève et en temps réel d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Elle est irrégulière contrairement au journal interne.

H- La note de service

C'est le premier outil de communication indispensable dans toute l'organisation, son but est de fixer les règles du fonctionnement interne et d'informer sur les orientations juridiques, techniques ou commerciales.

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans L'entreprise. « La note est un outil indispensable de management de l'organisation ; elle a pour Objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales ».

I- La lettre au personnel

Le directeur d'organisation ou chef de service fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre. Ce document signé par le directeur et remis ou envoyé aux membres du personnel, à l'occasion d'événements important dans la vie de l'organisation soit pour : - informer le personnel des résultats et des projets de l'organisation. -annoncer une opération particulière. -expliquer une situation et faire parts de ses intentions dans une situation critique.

J- La documentation

Constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'organisation et peut être communiquée de trois manière au salarié : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.

K- Revue de presse

C'est un instrument de presse efficace, la revue est soit photocopiée, soit scannée et envoyé par mail, elle permet d'informer simultanément tout un réseau de personnes, et leur offrir la possibilité de conserver les éléments transmis. Très répandue dans les grandes organisations, elle eut aussi contribué à créer une culture d'organisation dans la PME.

L- La fiche signalétique

Elle est Présentée comme document passe partout qui résume un ensemble d'informations majeurs sur un thème particulier. Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'organisation et d'identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plans, panneaux d'informations, plaques d'information accolées aux portes, etc.).

« La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'organisation et connote une certaine qualité de la communication interne ».

M- Boîte à idées :

Le personnel dispose par écrit, anonymement ou non ses suggestions, qui traitent de l'organisation sous différents angles. Elle améliore le processus de production par les différentes propositions intéressantes et favorise un bon climat interne en permettant aux salariés de s'exprimer.

3-1-3 Les moyens informatiques.

Les nouvelles technologies nous offrent une multitude de moyens de communication que l'on peut utiliser, des outils informatiques et audiovisuels, qui ont pris une place importante dans toutes organisations.

A- Le film d'information

C'est un court documentaire présentant les activités de l'organisation ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique. Son objectif est de :

- Faire connaître l'organisation sous ses différents aspects.
- Sensibiliser à un problème précis (vente, organisation, relation sociales).

B- La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur les sites distants ou géographiquement éloignées avec son et image afin de limiter les déplacements, et diminuer les frais généraux des sociétés.

C- Le site internet (Intranet)

Le personnel peut grâce à un code d'accès privé, s'informer, dialoguer, collaborer par l'intermédiaire du site de l'organisation. Ce réseau privé utilise les techniques de l'internet (courriers électroniques...etc.), il permet à moindre coût, le transport et le partage de texte, images, son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

D- Newsletter

Permet à l'assistant(e) de gestion de tenir informé le personnel régulièrement. Elle peut être aussi un document d'information.

E- L'audit interne

Une activité indépendante et objective qui permet de vérifier le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte à ses conseils pour les améliorer, et contribuer à créer la valeur ajoutée. « Tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses activités, en avait le temps et les moyens ».

F- Aides visuelles

Ce sont des moyens qui permettent de faire voir simultanément à un groupe des éléments d'illustration, (illustration d'une conférence, un exposé) avec son, forme graphiques, données chiffrées, courtes phrases...etc.

G- Présentation power point

C'est un excellent mode de communication car il permet un assemblage de mots et d'images qui captent l'attention des auditeurs et permettent d'expliquer une idée complexe.

H- Journal télévisé

Diffusion à l'aide de bandes magnétiques, de séquences tournées à l'intérieur de l'organisation (reportages, interviews...etc.).

Nous pouvons conclure que la communication est une action vitale et une discipline importante, elle fait figure d'instruments dans chaque organisme. Beaucoup d'organisations utilisent des moyens de communication variés (oraux, écrits et technologiques) pour faire connaître non seulement des données opératoires, les objectifs, les résultats obtenus mais aussi pour déployer plus efficacement la politique de l'organisation.

Section 02 : Evaluation des compétences au sein du CHU de Tizi-Ouzou

1-Présentation de la direction des Ressources Humaines

Ce département a comme mission d'assurer les effectifs suffisants et en permanence, une gestion performante individuelle et collective du personnel par la formation, être un moteur de développement des personnes, un partenaire stratégique efficace, ainsi qu'une image positive projetant une communication ouverte tout en apportant les responsabilités sociales, afin d'atteindre les objectifs escomptés par le groupe en matière des ressources humaines.

1-1 Définition de la direction des ressources humaines du CHU de Tizi-Ouzou

La DRH du CHU de Tizi-Ouzou assure au quotidien la gestion administrative et statutaire du personnel au niveau de l'unité Nedir Mohamed en lien avec la politique générale de l'établissement, comme elle s'occupe de la gestion des personnels des unités : Sidi Belloua clinique dentaire et médecine du travail.

1-2 En principe les missions de la DRH se résument comme suit

- La gestion administrative de tous les personnels de l'établissement, qu'ils soient titulaires, contractuels ou vacataires, des médecins, paramédicaux ou administratifs. La DRH intervient à toutes les étapes de cette gestion : recrutement, avancement, retraite, rémunération sanction... Ces composantes sont conduites en liaison avec les composantes, les directions et services du CHU.
- La gestion des moyens affectés au CHU en termes d'emploi et de masse salariale. A ce titre, la DRH prépare le budget annuel dédié à la masse salariale, suit son exécution et prévoit le plafond d'emploi annuel.
- L'accueil, le conseil et l'information de tous les personnels pour toutes questions relatives à leur situation administrative ou à leur carrière. La direction peut apporter des réponses aux questions relatives aux besoins de formation, à une interrogation sur les modalités à envisager pour une évolution des carrières et de retraite.

2- Les fonctions des Ressources Humaines à l'hôpital CHU Tizi-Ouzou

2-1 Définition de la fonction Ressources Humaines

La fonction des ressources humaines est une partie de l'administration qui a pour mission de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre Les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace.

A partir de cette définition, on peut dégager que la fonction ressources permet l'utilisation efficiente des ressources humaines de l'organisation à travers les activités et structures de la fonction ressources humaines.

La fonction ressources humaines comprend trois éléments :

- **L'administration du personnel** : Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.

- **La gestion des ressources humaines** : Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion des personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction des ressources humaines est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience

- **Les relations sociales** : Cette activité regroupe la communication au sein du l'établissement, les contrats, relations, réunion, négociation syndicale, les relations extérieures avec les organisations à vocation sociale. Les résultats de cette activité essentiellement humaine sont très difficiles à mesurer. Elle ne demeure pas moins indispensable par l'intérêt qu'elle peut représenter conservant la « perception » du climat social.

2-2 Champs d'activités et structures de la fonction ressources humaines

L'activité de la fonction ressources humaines est multiple recrutement, formation, communication information, conditions de travail négociation,...etc. Et ses tâches ne sont pas toutes de même nature opérationnelles, administratives ou stratégiques.

2-3 Les missions d'un responsable de la fonction ressources humaines

Le responsable de la gestion des ressources humaines est d'abord chargé du pilotage de cette fonction dans sa structure, par conséquent son travail va se structurer par des missions telles que :

- Définir une politique ;
- Consulter la direction ;
- Organiser la fonction gestion des ressources humaines ;
- Superviser, parfois traiter directement, certaines dimensions ou opérations sensibles.

3-Les Missions, les activités et les capacités d'accueil du CHU de Tizi-Ouzou :

Le CHU est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement et de formation supérieur en sciences médicales, des missions de diagnostic, d'exploration, de soins, de prévention, de formation, d'étude et de recherche.

3-1 Les missions et activités du CHU

A-En matière d'accueil :

Le C.H.U est chargé en relation avec l'établissement d'enseignement et de formation supérieur en sciences médicales, des missions de diagnostic, d'exploration, des soins, de prévention, de formation, d'étude et de recherche.

B- En matière de santé :

- Assurer les activités de diagnostic, de soins, d'hospitalisation et des urgences médicochirurgicales, de prévention ainsi que de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé.
- Appliquer les programmes nationaux, régionaux et locaux de santé.
- Contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux.
- Outre ces missions, le CHU assure pour la population résidant à proximité et non couverte par les secteurs sanitaires environnants, les missions dévolues au secteur sanitaire.

C- En matière de formation :

- Assure en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur et formation en sciences médicales.
- la formation graduée et post-graduée en sciences médicales et participe à l'élaboration et à la main d'œuvre des programmes différent.
- Participer à la formation au recyclage et au perfectionnement des personnels de santé.

D- En matière de recherche :

- Effectuer dans le cadre de la réglementation en vigueur, les travaux d'études et de recherches dans les domaines des sciences de la santé.
- Organiser des séminaires et de colloques, journées d'études et autres manifestations techniques et scientifique en vue de promouvoir les activités de soins, de formation et de recherche en science de la santé.

3-2 La capacité d'accueil

La prise en charge des populations relevant des Wilayas de Tizi-Ouzou, BOUIRA, BEJAIA, une partie de la Wilaya de BOUMERDES, soit une population d'environ 1.5 million d'habitant. Parallèlement à ce nombre très important d'habitants pris en charge, le CHU de Tizi-Ouzou est chargé d'un ensemble la réglementation en vigueur, jouant un rôle important dans la prévention des activités fixé par maladies infectieuse.

Section 03 : Opportunités de développement professionnel

Afin de réaliser notre travail, nous avons conduit une enquête par questionnaire et entrevue auprès du personnel du CHU Tizi-Ouzou. Pour un déroulement de la carrière est un cheminement professionnel qui comprend une série d'étapes et de décisions prises par un individu tout au long de sa vie professionnelle. Cela commence souvent par la définition des objectifs de carrière, l'acquisition, la progression dans des postes de plus en plus responsables, et éventuellement l'atteinte des objectifs de carrière fixés.

1- Le recrutement (médecin généraliste)

Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie : concours sur épreuve ou bien un concours sur titre. Le centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou lance la décision N°11 un avis de recrutement par concours sur titre du grade médecin généraliste qui contient les critères précédemment mentionnés. Avant d'afficher sur le

tableau, la direction des ressources humaines doit publier cette annonce sur le site officiel de la fonction publique (DGFP), www.concours.FP.gov.dz et mentionne tout le dossier que candidats doivent fournir :

- Une copie certifiée conforme à l'originale de carte d'identité nationale
- Une copie conforme à l'originale du titre (diplôme), ou d'un titre reconnu équivalent
- Un relevé de notes de la dernière année du cursus universitaire
- Attestation ou certificat de travail éventuellement (visé par la CNAS pour les employeurs privé)
- Une copie de l'attestation certifiée conforme à l'original à Justification la situation vis-à-vis du national.
- Une demande de l'autorisation de participation au concours sur titre de l'employeur pour les fonctionnaires
- Deux (02) photos d'identité
- Attestation de non inscription au résidanat

1.1 Les conditions de recrutement :

- Les candidats doivent déposer leurs dossiers dans un délai de 20 jours à compter de la première parution de présent avis et l'adresser à Mr le Directeur Générale du CHU de Tizi-Ouzou
- Les médecins généralistes de santé publique sont recrutés, dans la limite des postes à pourvoir, par voie de concours sur titre, parmi les candidats titulaire du diplôme de docteur en médecine ou d'un titre reconnu équivalent.
- 05 ans d'expérience
- Soit intégrés dans le grade de médecin généraliste de santé publique les médecins généralistes titulaires et stagiaires.

Ils a également été précisé que : tout dossier incomplet ou parvenu après le délai fixé, ne sera pas pris en considération.

Dans le recrutement il existe deux voies principales :

A- Le recrutement interne : c'est une technique qui consiste à la recherche des candidats au sein de l'organisation, c'est-à-dire que l'organisation qui veut recruter peut proposer à son

personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir. Le recrutement interne s'effectue par la promotion ou la mutation :

- La promotion : c'est un recrutement qui s'inscrit dans le déroulement de carrière, à partir des candidatures identifiés à l'intérieur, divers méthodes peuvent être utilisées pour combler les postes vacant : L'affichage, Le journal internet de l'organisation, l'intranet.

- La mutation : c'est mode de recrutement ouvert aux fonctionnaires titulaire qui souhaitent changer d'affectation au sein même de la fonction publique sans changer de grade d'employé et en concevant leur anciennetés.

B- Le recrutement externe : lorsque les compétences recherchées ne sont pas présent ou disponible à l'intérieur de l'organisation celle-ci a la possibilité de se tourner vers l'extérieur.

1-2 L'affectation :

Dans certains cas, le fonctionnaire fait l'objet d'une affectation, il rejoint le poste pour lequel il est nommé. L'affectation d'une nouvelle recrue dans un service et des missions se rattachant à son poste de travail.

A cet effet, l'administration est tenue de constitue un dossier administratif pour chaque fonctionnaire.

Le dossier comporte le dossier de candidature et l'ensemble des documents administratifs relatif à la procédure de son recrutement ainsi que le PV d'installation et l'arrêté de recrutement.

Ces pièces sont enregistrées, numérotées, et classées sans discontinuité.

L'exploitation du dossier administratif est destinée exclusivement à la gestion la carrière du fonctionnaire.

1-3 La nomination :

La nomination est premier acte officiel qui exprime que la personne admise au concours examen ou tests professionnels est devenu stagiaire dans la fonction publique, cet acte comporte les mentions suivantes :

- Le corps
- Le grade
- Les catégories
- L'indice

- La mention stagiaire

Sur le plan formel, la décision de recrutement, le dossier de candidature et le dossier administratif sont transmis au contrôleur financier pour visa et signature. Le dossier administratif comporte :

- Décision de recrutement

- PV d'installation

- L'avis de recrutement publié sur les deux journaux quotidiens ou transmis au bureau d'ouverture de concours sur épreuves ou sur titre ou examen et teste professionnels, plus l'avis de conformité de la fonction publique

- Le PV d'admissibilité pour le concours sur épreuve ou examen professionnel

- PV d'admission définitive

- Le rapport d'audit de la fonction publique

- Une fiche d'engagement

Après retour, la décision est signée par le directeur de l'établissement est enregistrée. Le service personnel est tenu d'ouvrir un dossier qui comprend toutes les pièces concernant le future fonctionnaire qui seront enregistrés, numérotés et classés.

Dans dix (10) jours qui suivent la signature, une copie de la décision et du procès-Verbal d'installation sont transmis à l'inspection de la fonction publique pour contrôle à postériori.

1.3.1 L'installation :

Dès le moment de diffusion des résultats finaux, les candidats concernés retenus sont obligés de se rapprocher auprès de leur administration pour signer le procès-verbal (PV) d'installation dans un délai qui ne doit pas dépasser un (01) mois à partir de la date de réception de la convocation mentionnés sur l'accusé de réception.

Le PV d'installation est un acte administratif, rédigé par l'administration ou l'institution publique concernée et qui compter les mentions suivantes :

- Le nom de nouvelle recrue ;

- Le grade

- La date de l'installation

- La signature de l'intéressé et du responsable de l'administration.

Si le candidat ne rejoint pas le lieu d'affectation, il est considéré comme étant un abondement de poste.

1.3.2 La période de stage :

« Tout candidat doit être recrutés dans le grade de fonction publique est nommé en qualité de stagiaire. Toutefois, les statuts particuliers peuvent, contre tenu des qualifications élevées requise par l'accès aux grades, prévoir la titularisation directe dans le grade ».

Selon l'ordonnance il 06/03, tous les travailleurs recrutés sont soumis à une période de stage d'une année, elle stipule « La stagiaire est astreint, selon la nature des tâches inhérentes au grade auquel, il a vocation à appartenir, à l'accomplissement d'un stage probatoire d'une année qui peut pour certains corps, être assortie d'une formation préparatoire à l'occupation d'emploi⁵⁶ ».

La période de stage est une période d'activité, elle est prise en compte dans le calcul de l'ancienneté pour la promotion, l'avancement et la retraite.⁵⁷

À l'issue de cette période, le stagiaire est soit :

- Titulaire dans son grade
- Astreint à une prorogation de stage, une seule fois pour une même durée :
- Licencié sans préavis ni indemnités

Le stagiaire est assujéti aux mêmes obligations que le fonctionnaire et bénéficié des mêmes droits, l'exception de ;

- La mutation ;
- Le détachement ;
- La mise en disponibilité ;
- Non éligibilité à une commission administrative paritaire, une commission de recours ou un comité technique.⁵⁸

⁵⁶Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique

⁵⁷ Ordonnance 06/03 idem, article 87

⁵⁸Ordonnance 06/03 idem, article 90

1.4 La formation :

La réglementation algérienne notamment l'ordonnance 06/03 du 05 juillet 2006 prévoit deux(02) types de formation :

- Formation préparatoire
- Formation préalable

1.4.1 Formation préparatoire

La formation initiale, est une étape indispensable pour achever la période de stage, elle permet à la nouvelle recrue d'être titularisé dans le poste.

Cette formation concerne l'occupation des grades ci-après :

- Attaché d'administration ;
- Agent principal d'administration ;
- Agent d'administration ;
- Agent du bureau

L'ouverture du cycle de formation préparatoire revient à l'autorité ayant pouvoir de nomination, élaboration sous forme d'un arrêté ou d'une décision et qui contient les informations suivantes :

- Le ou les grades concernés ;
- Le nombre de poste budgétaire ouvert à la formation conformément au PGRH de l'année considérée
- La durée du cycle de la formation
- Le caractère continu ou alterné de la formation ;
- La date du début de la formation ;
- La liste des candidats concernés par la formation

Une ampliation de l'arrêté ou la décision est notifiée aux services centraux ou locaux, selon le cas de la fonction publique. Cette formation préparatoire peut être organisée sous forme continue ou alternée, pour une durée de trois (03) mois et elle comprend des enseignants théoriques ou pratiques dans des établissements chargés du déroulement de la formation.

L'évaluation pédagogique portant les qualités du stagiaire est basée sur des paramètres d'évaluation tels que :

- Intérêt apporté à la formation ;
- Les capacités d'expression écrite ;
- Les capacités d'expression orale ;
- Les quantités et qualités d'analyse et de synthés

L'évaluation finale est sanctionnée par l'octroi d'une des mentions suivantes : très bon, bon, moyen et insuffisant.⁵⁹

Dans la pratique, l'évaluation finale est sanctionnée par une moyenne générale de 10 sur 20 et plus, selon les directives de la DGFP.

1.4.2 La formation préalable :

Cette formation est matérialisée par l'instruction n°45 du 01/12/2008 par laquelle certains grades de fonctionnaires sont soumis à une formation préalable : administrateur, attaché d'administration, agent d'administrations, secrétaire de direction, secrétaire principale de direction, comptable administratif, comptable administratif principal, technicien en informatique, adjoint technique en informatique, technicien supérieur en statistique, documentaliste archiviste, assistant documentaliste, technicien supérieur en laboratoire et maintenance et adjoint technicien en laboratoire et maintenance.

La formation préalable peut être organisée sous forme contenue ou alternée, et elle comprend les enseignements théoriques et pratiques dont la durée est fixée comme suite :

- Neuf(09) mois pour grades d'administrateur et documentalistes archivistes ;
- Six (06) mois pour les autres grades ;

L'encadrement et le suivi des fonctionnaires en formation sont assurés par le corps enseignants des établissements de formation et/ou des cadres qualifiés des institutions et administrations publiques.

L'évaluation pédagogique s'effectue selon le principe du contrôle pédagogique continu durant le cycle de formation.

⁵⁹ *Instruction n°02 du 03/01/2009, fixant les modalités d'organisation et programmes de la formation en cours de stage à l'occupation des certains grades des corps communs, des institutions et administrations publiques*

Les fonctionnaires éligibles à la promotion aux grades d'administrateur et de documentaliste archiviste préparent un mémoire d'étude, alors que les autres préparent un rapport de fin de formation.

Les fonctionnaires ayant obtenu une moyenne générale égale au moins à 10 sur 20 sont déclarés définitivement admis par le jury composé :

- De l'autorité ayant le pouvoir de nomination ou son représentant ;
- Du directeur de l'établissement de la formation et son représentant ;
- Du ou des représentants des formateurs.

Les fonctionnaires déclarés définitivement admis sont promus et nommés dans le grade postulé,

Une copie du PV d'installation d'admission est notifiée aux services compétents de la fonction publique durant les huit (08) jours qui suivent sa signature.

1.5 La titularisation :

1.5.1 Externe

Elle détermine les aptitudes professionnelles du fonctionnaire.

La titularisation est un administratif qui met fin à l'étape de stage et qui est résultat d'une évaluation.

La titularisation signifie que le candidat a définitivement acquis la qualité de fonctionnaire. Elle lui donne droit d'occuper un emploi, à bénéficier d'un grade et des garanties ainsi que des prérogatives offertes par la réglementation donc de poursuivre une carrière dans la fonction publique et il est soumis aux obligations réglementaires. Ensuite le fonctionnaire stagiaire est inscrit sur le tableau de la liste d'aptitude.

Les dossiers des intéressés sont soumis à la commission administrative paritaire compétente en vue de leur titularisation sur la base des résultats de la notice de fin stage et la fiche d'évaluation pédagogique finale de la formation préparatoire.

Ensuite la décision de titularisation est transmise au contrôleur financier pour visa et une fois signée et enregistrée par le directeur de l'établissement et une copie est transmise à l'inspection de la fonction publique pour contrôle à posteriori. Dans ce cadre, l'agent ainsi nommé acquiert la qualité d'un fonctionnaire, il entame sa carrière dans la fonction publique.

L'administration est tenue de constituer un dossier administratif pour chaque fonctionnaire, le dossier doit comporter l'ensemble des pièces concernant :

- Les titres et les diplômes ;
- L'état civil ;
- La situation administrative du fonctionnaire ;
- Les pièces sont enregistrées et numérotées sans discontinuité.

1.5.2 Interne

Les fonctionnaires admis à l'issue de la formation préalable sont promus, titularisés d'office et classés dans le grade d'accueil avec titularisation de leur dernier échelon d'ancien grade, sans avis de la commission administrative paritaire. Dans ce cadre, un PV d'installation ainsi qu'une décision de promotion au grade supérieur par voie d'examen professionnel ou par voie de promotion au choix sont établis, tout le dossier est transmis au service du contrôleur financier pour visa, ce dossier comporte :

- Un PV d'installation ;
- Décision de promotion ;
- PV d'admissibilité pour les examens et tests professionnels ;
- PV de la commission administrative paritaire pour la promotion au choix ;
- PV d'admission définitive ;
- PV d'approbation de la fonction publique
- La décision d'ouverture de l'examen professionnel et l'avis de conformité ;
- La note d'affichage et le dossier de candidature.

1.6 L'avancement d'échelons :

Sont souvent structurés de manière à refléter l'expérience et l'ancienneté. Les échelons sont classés selon une grille de salaires et de grades définie par les réglementations nationales et les conventions collectives.

- Echelon minimal : début de la carrière, le premier échelon est atteint dès l'entrée dans le poste, avec une expérience initiale 02 ans.

- Echelon moyen : Après 5 à 7 ans : c'est le niveau où les employés ont acquis une certaine expérience et souvent ont rempli les critères pour des promotions internes ou des augmentations de grade.

- Echelon maximale : Après 10 à 15 ans : ce niveau est atteint après plusieurs années d'expérience et de service, souvent après avoir occupé des postes de responsabilité ou des fonctions spécialisées. Cela pourrait être des postes comme (chef de service) ou (directeur médical).

1.7 La promotion : Selon aux fonctionnaires territoriaux d'accéder au cadre d'emplois ou à la catégorie immédiatement supérieure et cela se déroule une fois tous les cinq (5) ans. Pour être nommé au titre de la promotion interne, il faut remplir certaines conditions statutaires relatives notamment à :

- L'ancienneté.
- L'expérience
- L'âge.
- Examen professionnel.

Pour s'inscrire à un examen professionnel, l'agent doit avoir une ancienneté de 8 ans minimum dans le cadre d'emplois.

1.8 La mise en disponibilité : la disponibilité est la situation du fonctionnaire qui cesse temporairement suspendre leur activité dans la fonction publique mais à condition que l'employé exerce au minimum une (01) année de service. Elle peut être accordée pour différentes raisons :

- Convenance personnel : maladie très grave, décès des parents, formation continue à l'étranger ;
- Élevé un enfant de bas âge jusqu'à 5 ans : pour le projet de mise en disponibilité :
- Une demande
- Une fiche familiale
- Un extrait de naissance de l'enfant

1.9 La mutation : La mutation consiste en un changement du lieu de travail elle peut être décidée par le DRH et proposé au médecin spécialiste assistant. La mutation constituant une

modification du contrat de travail, il peut la refuser, sous réserve que son contrat de travail ne comporte pas de clause de mobilité. C'est lorsque un médecin assistant vient de l'extérieur dans un autre établissement en raison de changer le lieu ou bien de fonction de santé tout en voulant changer de lieu de fonction et s'intégrer dans le CHU mais d'abord il lui faut une demande de prise en charge pour s'intégrer dans l'établissement en assurant tous ces droits.

1.10 La démission : La démission est un mode de rupture d'un mandat impératif ou représentatif à l'initiative du seul mandataire, pour que la démission soit valable, elle doit résulter d'une demande exprimant de manière claire et non équivoque la volonté expresse de quitter son administration ou son service.

Adresser une lettre de démission au département RH la durée du préavis généralement c'est entre 1et 3 mois. L'administration doit assurer, exemple au cours d'un entretien, que le fonctionnaire connaît et comprend les implications statutaires et financière de sa décision. Le fonctionnaire ne peut effectivement quitter son service qu'à condition que sa démission soit acceptée par l'administration.

1.11 Le départ en retraite : La mise à la retraite peut être demandée par le médecin ou par l'employeur.

En aucun cas il ne peut y avoir mise à la retraite automatique à l'âge de 60 ans.

Le médecin assistant qui souhaite, prendre sa retraite doit déposer une demande de mise en retraite au niveau de la DRH.

1.12 Le décès : La mort de la personne humaine est juridiquement par le code de la santé publique. Elle consiste, dans l'arrêt cardiaque au bien, dans l'état de mort cérébrale qui désigne l'arrêt irrémédiable de toutes les activités du cerveau bien que la respiration et les battements du cœur puissent être maintenus artificiellement.

Pour le projet de décès il faut présenter au niveau de la DRH :

- L'acte décès
- La décision de dénomination
- Envoyer le projet de décès afin de cesser son salaire.

2. Analyse des résultats de la recherche :

Dans ce point on va présenter les résultats obtenus, pour répondre à notre questionnement de recherche par rapport en médical et paramédical. Nous avons analysé les

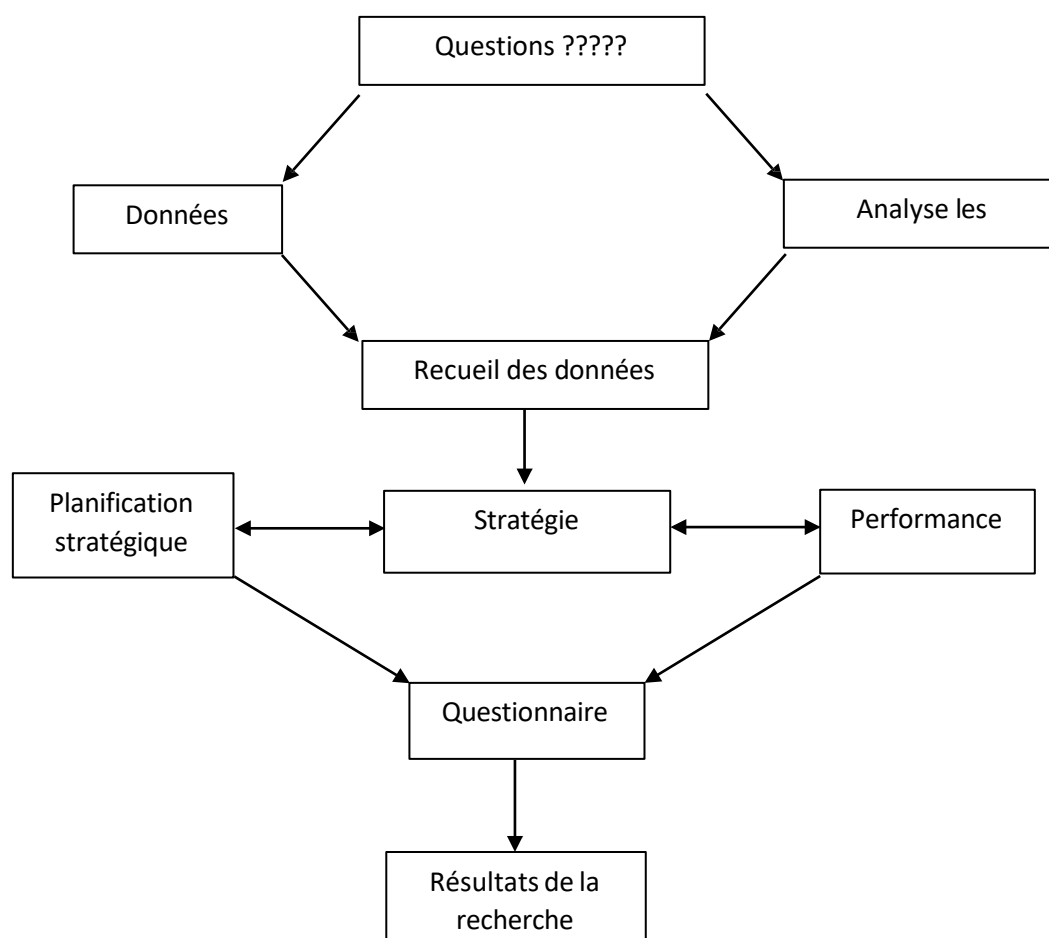
données à travers ce qu'on a fait dans le stage pratique et on a collectées en détail pour identifier les tendances et les corrélations pertinentes. Nous avons vérifié la validité des résultats et discuté de leurs implications pour la pratique médicale et paramédicale.

En effet, dans le cadre de notre recherche au niveau du l'hôpital CHU, nous avons également identifié des opportunités pour optimiser la gestion des compétences et des carrières afin de répondre à notre problématique. Nous avons observé que la mise en œuvre d'une stratégie cohérente pour le développement des compétences et la gestion des parcours professionnels pourrait significativement améliorer notre capacité à répondre aux défis actuels du secteur hospitalier. En établissant des systèmes de gestion des talents plus efficaces, nous pourrions mieux aligner les compétences des employés avec les besoins spécifiques de l'hôpital CHU, tout en favorisant leur développement personnel et professionnel. Nous avons étudié deux cas : médical et paramédical pour mieux comprendre les différences et similitudes entre deux domaines. En analysant les données recueillies, nous avons pu identifier des tendances significatives qui pourraient orienter les décisions en matière de gestion des compétences et des carrières. Nous poursuivrons notre analyse en examinant de plus près les implications pratiques de ces résultats pour une optimisation efficace de ressources humaines au sein de l'hôpital CHU.

2.1. Le questionnaire

Nous avons préparé un questionnaire pour les deux domaines : médical et paramédical. Ce guide vise à collecter des données pertinentes pour mieux comprendre les aspects spécifiques de chaque domaine. Le questionnaire sera structuré de manière à couvrir les différents aspects de deux domaines, permettant ainsi une analyse approfondie des informations recueillies.

Figure n° 11: La méthodologie de notre recherche



Source : Effectuée par nous-mêmes

2.2. Analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire (médical et paramédical)

Tableau n° 15: Le nombre des médecins et paramédical de l'échantillon pris

	Fréquences	Pourcentages
Le nombre global des médecins	1070	100%
Le nombre global des paramédicales	1200	100%
L'échantillon pris (médical)	50	4,67%
L'échantillon pris (paramédical)	50	4,16%

Source : Réalisé par nous-mêmes

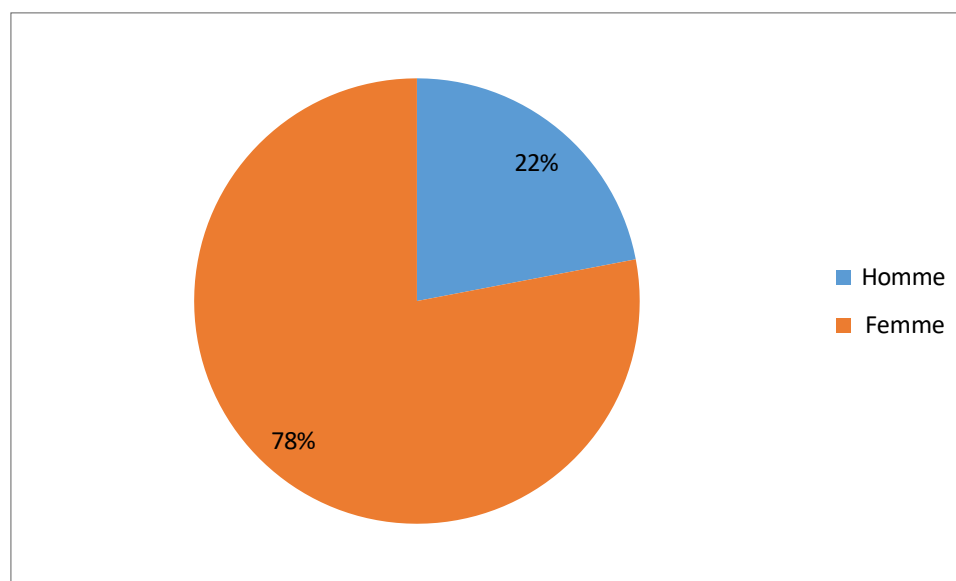
1. La répartition de l'échantillon selon le sexe

Tableau n° 16 : répartition selon le sexe.

	Réponse	Fréquences	Pourcentages
Paramédical	Homme	11	22%
	Femme	39	78%
	Total	50	100%
médical	Homme	24	48%
	Femme	26	52%
	Total	50	100%

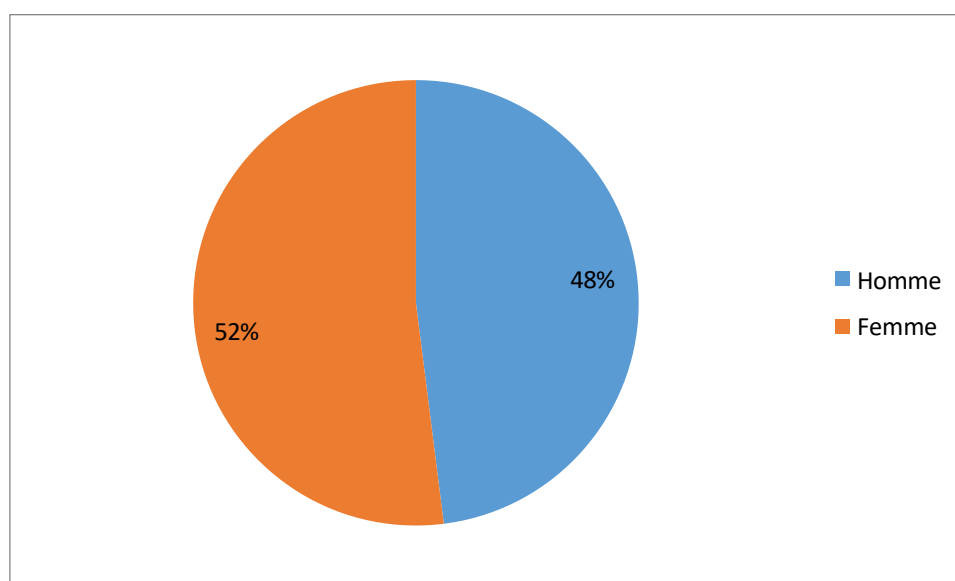
Source : Réalisée par nous même à partir des réponses des questionnaires

Figure n° 12 : répartition de l'échantillon selon le sexe (Paramédical)



Source : Réalisé par nous- même

Figure n° 13: répartition de l'échantillon selon le sexe (médical)



Source :Réalisé par nous- même

Analyse du résultat

Ce constat met en lumière la prédominance des femmes au sein de l'hôpital CHU, comme en témoigne la plus grande participation des femmes par rapport aux hommes dans les réponses observées lors de notre étude au CHU.

Commentaire

Cette situation reflète la forte présence féminine dans le milieu médical et paramédical de l'hôpital.

2. Les différentes catégories d'âge étudié :

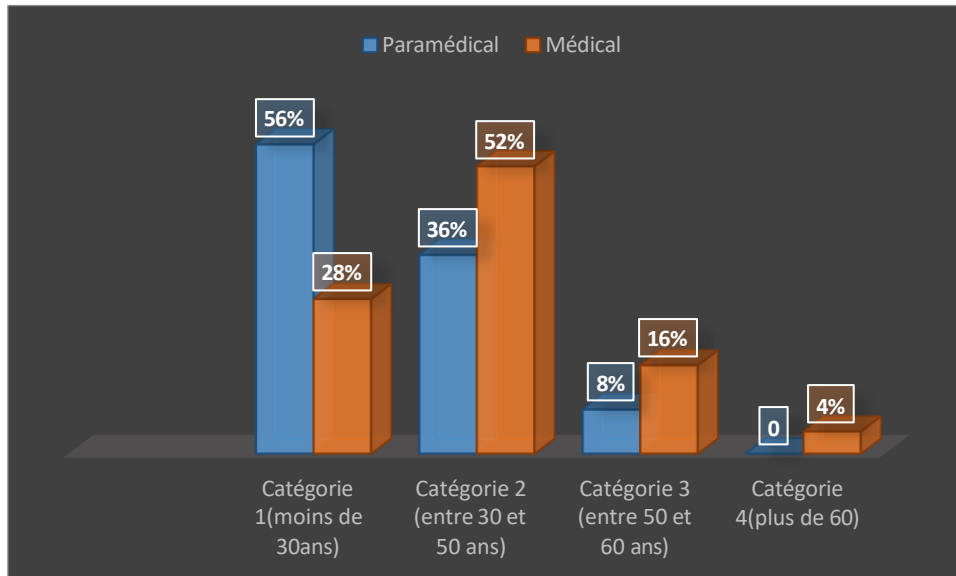
Tableau n° 17: Les différentes catégories d'âges de l'échantillon choisi :

Âge	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Catégorie 1 (moins de 30ans)	28	56%	14	28%
Catégorie 2 (entre 30 et 50 ans)	18	36%	26	52%
Catégorie 3 (entre 50 et 60 ans)	4	8%	8	16%

Catégorie 4(plus de 60)	0	0	2	4%
Total	50	100%	50	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes d'après des réponses des questionnaires

Figure n° 14: Répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : Réalisée par nous-mêmes

Analyse du résultat

D'après les données fournies, nous pouvons observer une répartition différente de pourcentages entre les catégories d'âges pour les professions paramédicales et médicales. Les individus de moins de 30 ans représentent une part plus importante dans le domaine paramédical 58% par rapport au médical 28%. Cela pourrait indiquer une préférence ou une orientation des jeunes vers le domaine paramédical. En revanche, les tranches d'âge entre 30 et 50 ans montrent une inversion, avec 36% dans le domaine paramédical, et 52% dans le médical, suggérant peut-être évolution professionnelle vers la médecine avec l'expérience. Les pourcentages chutent considérablement dans les catégories d'âge plus avancés, montrant une nette prédominance de la profession médicale. Ce schéma de répartition peut résulter de divers facteurs tels que les opportunités d'emplois, les préférences personnelles.

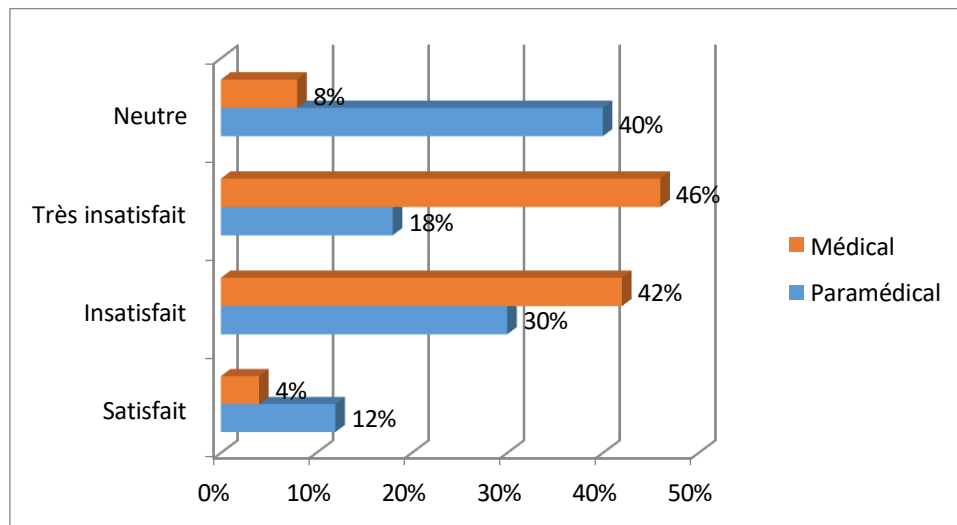
3. La mesure des opportunités de développement professionnel offertes par l'hôpital CHU Tizi-Ouzou

Tableau n° 18 : La mesure des opportunités de développement professionnel offertes par CHUTO

Réponse	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Satisfait	6	12%	2	4%
Insatisfait	15	30%	21	42%
Très insatisfait	9	18%	23	46%
Neutre	20	40%	4	8%
Total	50	100%	50	100%

Source : Réalisée par nous-mêmes d'après les réponses de questionnaire

Figure n° 15: Répartition de l'échantillon selon la mesure d'opportunité de développement professionnel



Source : Réalisée par nous-mêmes

Analyse du résultat

En analysant ces chiffres sont, Les données montrent une différence significative dans la satisfaction concernant les opportunités de développement professionnel offertes par l'hôpital CHU entre le personnel paramédical et médical. En effet, les pourcentages de satisfaction varient considérablement : 12% de satisfaction parmi le personnel paramédical comparé à seulement 4% parmi le personnel médical. De plus, les taux d'insatisfaction et de très insatisfaction sont également plus élevés chez le personnel médical que chez le personnel paramédical.

Commentaire

Cela indique une insatisfaction plus prononcée parmi les employés médicaux concernant les opportunités de développement professionnel offertes. Il est crucial pour le CHU d'examiner ces écarts et d'adapter ses programmes de développement pour mieux répondre aux besoins et attentes des deux groupes de personnel, afin d'améliorer la satisfaction générale et l'efficacité organisationnelle.

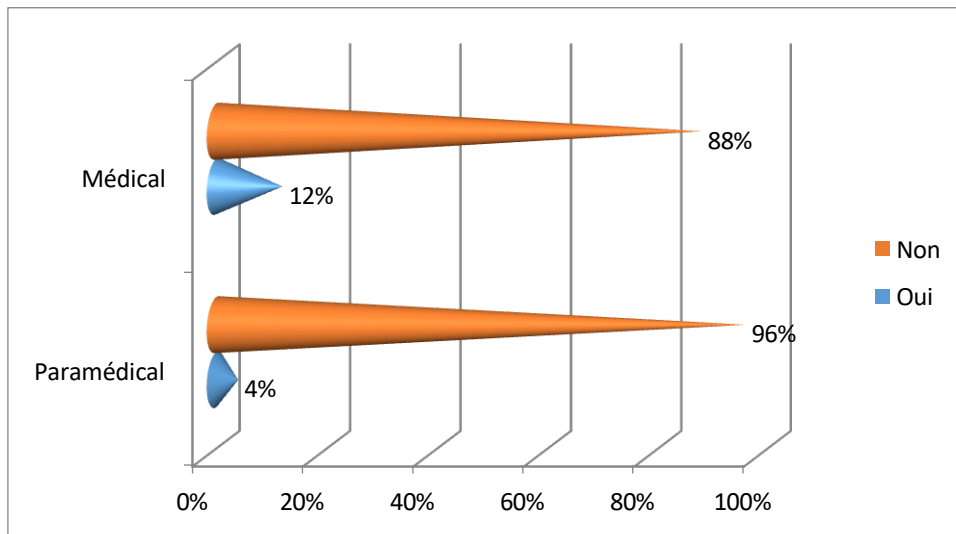
4. La structure d'un plan de carrière pour les employés au sein de CHU

Tableau n° 19: La structure d'un plan de carrière pour les employés

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Oui	2	4%	6	12%
Non	48	96%	44	88%
Total	50	100%	50	100%

Source : Réalisée par nous-mêmes à partir de réponses de questionnaire

Figure n° 16: Présente de La structure d'un plan de carrière pour les employés



Source : Réalisée par nous-mêmes

Analyse du résultat

En examinant ces données, nous pouvons constater que seulement 4% du personnel paramédical et 12% du personnel médical ont indiqué avoir une structure de plan de carrière. En revanche, la grande majorité, soit 96% du personnel paramédical et 88% personnel médical, ont déclaré ne pas avoir de plan de carrière établi.

Commentaire

Cette situation indique un manque significatif de planification de carrière au sein du CHU, ce qui pourrait affecter la motivation et la progression professionnelle des employés. Il est essentiel que l'établissement mette en place des structures de planification de carrière pour aider les employés à définir et atteindre leurs objectifs professionnels, ce qui pourrait également améliorer la satisfaction et la rétention du personnel

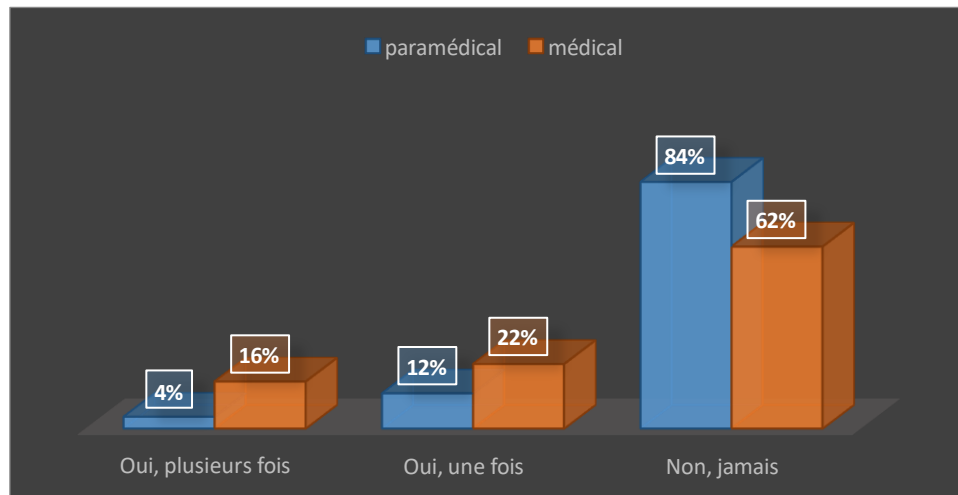
5. La participation à des formations ou des programmes de développement des compétences au cours de l'année écoulée :

Tableau n° 20: La participation à des formations ou des programmes des programmes de développement des compétences au cours de l'année écoulée :

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Oui, plusieurs fois	2	4%	8	16%
Oui, une fois	6	12%	11	22%
Non, jamais	42	84%	31	62%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes

Figure n° 17 : La participation à des formations ou des programmes des programmes de développement des compétences au cours de l'année écoulée :



Source : Réalisée par nous-mêmes

Analyse du résultat

À travers les résultats de questionnaire, nous remarquons que seulement 4% de domaines paramédical et 16% de domaines médical ont participé à des formations ou des programmes de développement des compétences plusieurs fois au cours de l'année écoulée.

D'autre part, 12% du personnel paramédical et 22% du personnel médical ont participé une fois. La grande majorité, soit 84% du personnel paramédical et 62% du personnel du médical, n'ont jamais participé à de telles formations.

Commentaire

Ce constat révèle un faible taux de participation aux formations continues, ce qui peut indiquer un besoin d'améliorer l'accès ou la promotion de ces opportunités de développement professionnel pour mieux soutenir la croissance des compétences des employés.

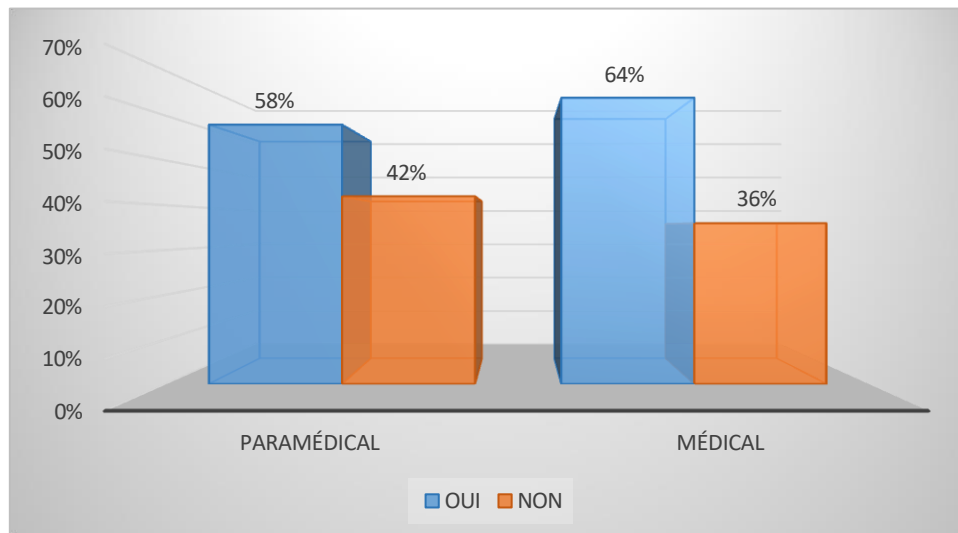
6. Les compétences spécifiques aux différents postes sont clairement définit et communiquées aux employés

Tableau n° 21: Les compétences spécifiques aux différents postes sont clairement définit et communiquées aux employés :

Réponse	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Oui	29	58%	32	64%
Non	21	42%	18	36%
Total	50	100%	50	100%

Source : Réalisée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 18 :Les compétences spécifiques aux différents postes sont clairement définit et communiquées aux employés :



Source : Effectuée par nous-mêmes

Analyse du résultat

En examinant ces données, nous constatons que la majorité, soit 58% du personnel paramédical et 64% du personnel médical, indique que les compétences spécifiques aux différents poste sont clairement définies et communiquées aux employés. Cependant, 42% du personnel paramédical et 36% du personnel médical pensent le contraire.

Commentaire

Cette divergence indique que bien qu'une majorité trouve que les compétences sont bien spécifiées, une part significative du personnel perçoit un manque de clarté ou de communication dans ce domaine. Il est important pour le CHU de s'assurer que les descriptions de postes et les compétences requises sont clairement définies et communiquées à l'ensemble du personnel pour éviter toute ambiguïté et améliorer la gestion des ressources humaines.

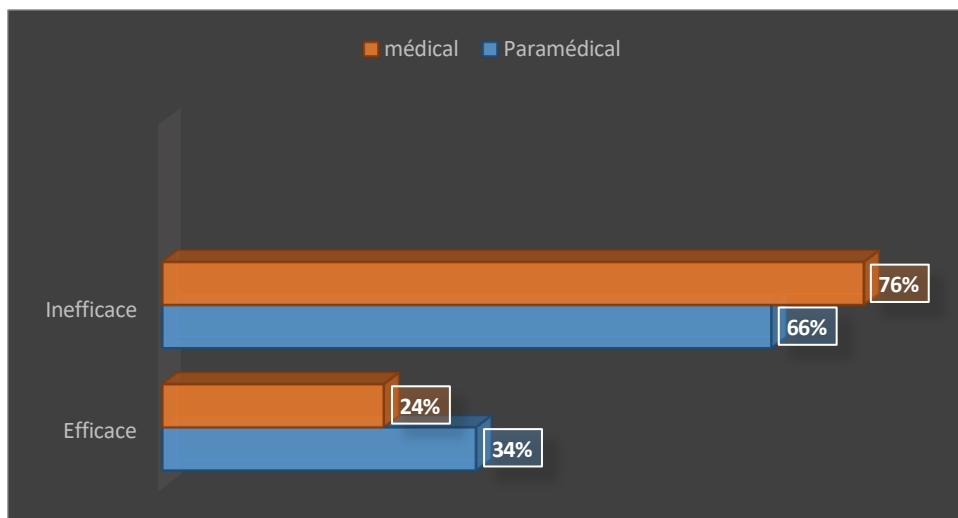
7. Efficacité du processus de recrutement au sein CHU :

Tableau n° 22 : Représente l'efficacité du processus de recrutement au niveau l'hôpital CHU

Réponses	Paramédical		médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Efficace	17	34%	12	24%
Inefficace	33	66%	38	76%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 19 : Représente l'efficacité du processus de recrutement au niveau l'hôpital CHU



Source : Effectuée par nous-mêmes

Analyse du résultat

Après avoir examiné les données, nous constatons que 34% du personnel paramédical et 24% du personnel médical considèrent que l'efficacité du processus de recrutement au CHU est satisfaisante, tandis que 66% du personnel paramédical et 76% du personnel médical le jugent inefficace.

Commentaire

Après examen de ces pourcentages, il est clair qu'il y a une préoccupation significative parmi le personnel du CHU de Tizi Ouzou concernant l'efficacité du processus de recrutement. Alors qu'une partie du personnel paramédical et médical le trouve satisfaisant, la majorité le considère inefficace. Ces résultats soulignent la nécessité d'évaluer et d'améliorer le processus de recrutement pour garantir qu'il soit équitable, transparent et répond aux besoins du personnel médical et paramédical du CHU.

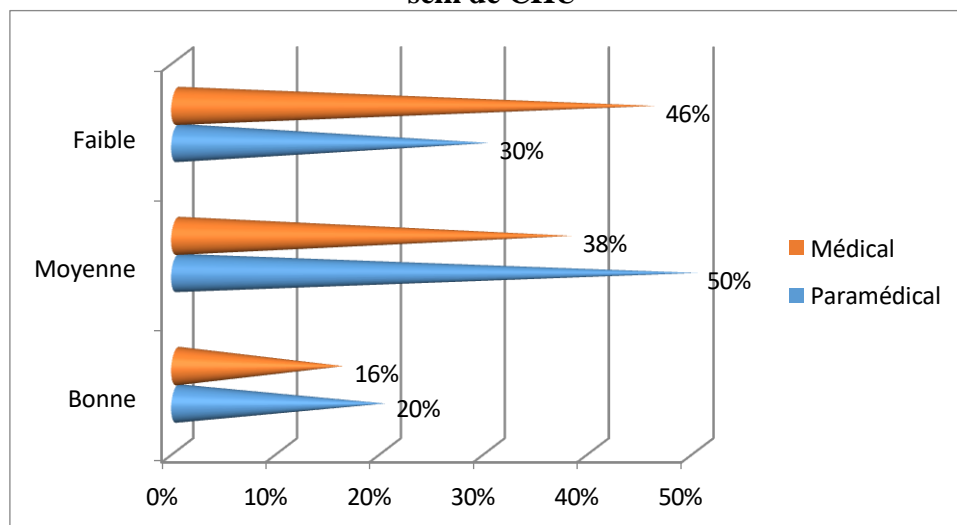
8. Évaluation de la transparence des opportunités d'évolution de carrière au sein de CHU :

Tableau n° 23 : Évaluation de la transparence des opportunités d'évolution de carrière au sein de CHU :

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Bonne	10	20%	8	16%
Moyenne	25	50%	19	38%
Faible	15	30%	23	46%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 20 : Évaluation de la transparence des opportunités d'évolution de carrière au sein de CHU



Source : Effectuée par nous-même

Analyse du résultat

Après avoir examiné ces données, nous constatons que 20% pour paramédical et 16% pour médical considèrent que la transparence des opportunités d'évolution de carrière au CHU est bonne, tandis que 50% du personnel paramédical et 38% du personnel médical la jugent moyenne, et enfin, 30% du personnel paramédical et 46% du personnel médical la trouvent faible.

Commentaire

Cette répartition révèle une insatisfaction notable, particulièrement marquée parmi le personnel médical, quant à la clarté des opportunités d'évolution de carrière. Il est crucial pour le CHU d'améliorer la transparence dans ce domaine pour renforcer la confiance et la satisfaction des employés concernant leur développement professionnel.

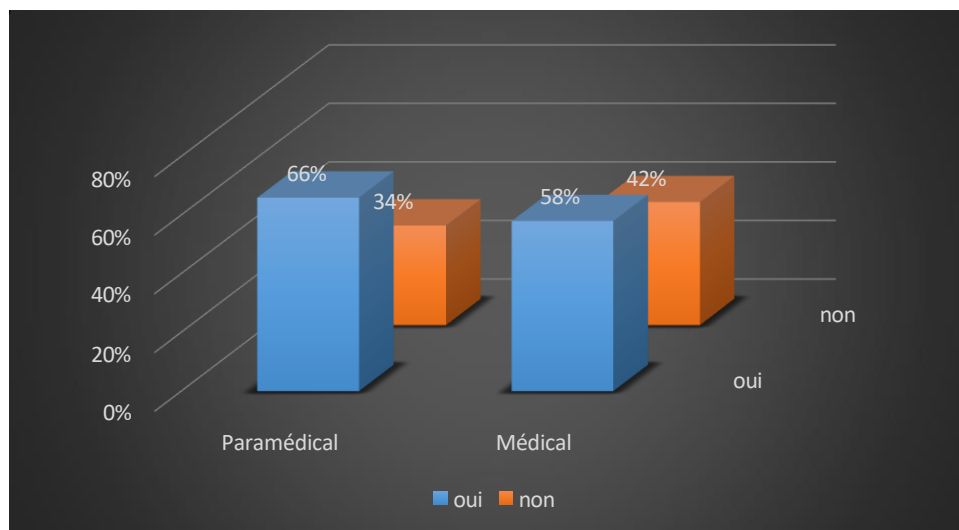
9. La régularité des besoins en personnel au sein du CHU

Tableau n° 24 : La régularité des besoins en personnel au sein du CHU

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentage
Oui	33	66%	29	58%
Non	17	34%	21	42%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 21: Le régulièremment des besoins en personnel au sein du CHU



Source : Effectuée par nous-mêmes

Analyse du résultat

Nous avons remarquées que 66% du personnel paramédical et 58% du personnel médical estiment que les besoins en personnel au CHU sont réguliers, tandis que 34% du personnel paramédical et 42% du personnel médical pensent le contraire.

Commentaire

Cette divergence indique qu'il existe des préoccupations concernant l'adéquation des ressources humaines, en particulier parmi une partie du personnel. Il est essentiel pour le CHU de prendre en compte ces perceptions pour évaluer et ajuster ses stratégies de gestion des ressources humaines afin de mieux répondre aux besoins de tous les employés.

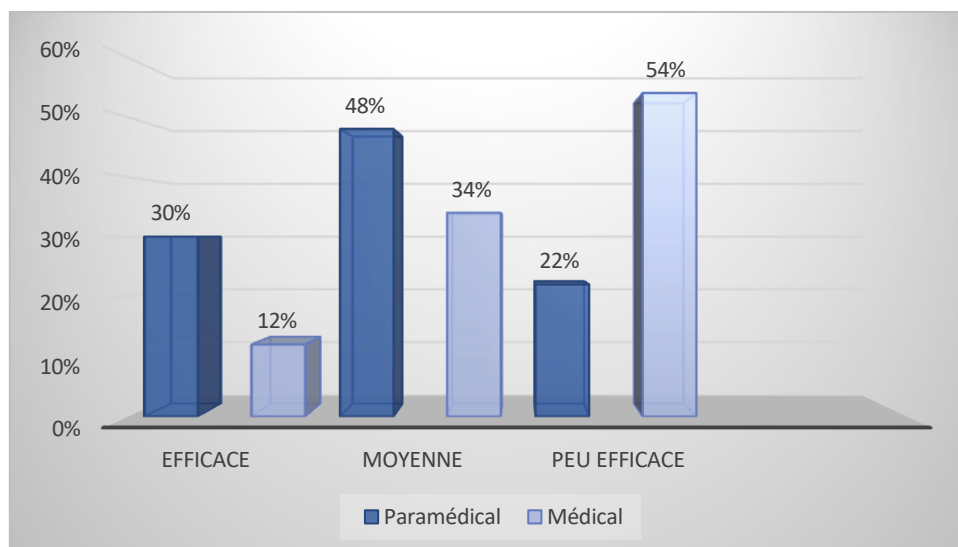
10. Le processus d'évaluation des compétences au sein de l'hôpital CHU

Tableau n° 25 : Le processus d'évaluation des compétences au sein de l'hôpital CHU

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Efficace	15	30%	6	12%
Moyenne	24	48%	17	34%
Peu efficace	11	22%	27	54%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 22 : Le processus d'évaluation des compétences au sein de l'hôpital CHU (Paramédical et Médical)



Source : Effectuée par nous-mêmes

Analyse du résultat

Après les résultats de questionnaire et les données qu'on a trouvées, nous constatons que 40% du personnel paramédical et 12% pour médical trouvent le processus d'évaluation des compétences au CHU efficace, tandis que 48% du personnel paramédical 34% pour médical le considèrent comme moyenne.

En fin, 22% du personnel paramédical et 54% pour médical le jugent peu efficace.

Commentaire

Après avoir analysé ces données, il est évident qu'il existe des opinions divergentes au sein du personnel du CHU de Tizi Ouzou concernant l'efficacité du processus d'évaluation des compétences. Alors que certains le trouvent efficace, d'autres le considèrent comme moyen ou peu efficace. Cette diversité d'opinions souligne la nécessité d'évaluer et d'améliorer le processus d'évaluation des compétences pour répondre aux besoins et aux attentes de l'ensemble du personnel médical et paramédical.

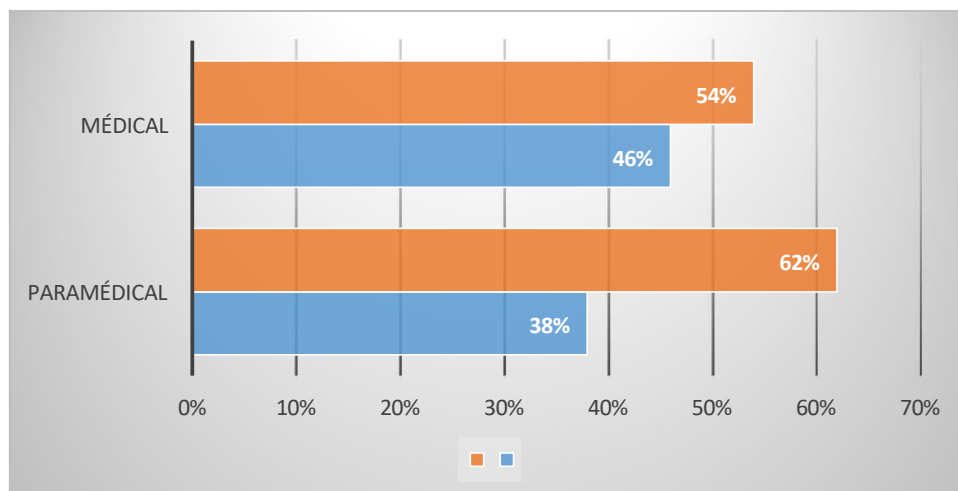
11. Évaluation régulière et systématique des compétences au sein du CHU

Tableau n° 26 : Évaluation régulière et systématique des compétences au sein du CHU

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
OUI	19	38%	23	46%
NON	31	62%	27	54%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 23 : Évaluation régulière et systématique des compétences au sein du CHU



Source : Effectuée par nous-mêmes

Analyse du résultat

Nous avons analysés les données de résultats de tableau et de graphiques, nous constatons que 38% du personnel paramédicale 46% pour médical sont favorables à des évaluations régulières et systématiques des compétences au CHU, tandis que 62% du personnel paramédical et 54% pour médical y sont opposés.

Commentaire

Ce constat révèle une division notable parmi les employés : une partie significative considère les évaluations régulières comme bénéfiques, alors que la majorité exprime des réticences. Cette opposition peut refléter des préoccupations sur la fréquence, la méthode ou la transparence des évaluations. Il serait donc important pour le CHU d'examiner ces préoccupations et d'ajuster les pratiques d'évaluation pour répondre aux besoins et attentes de l'ensemble du personnel.

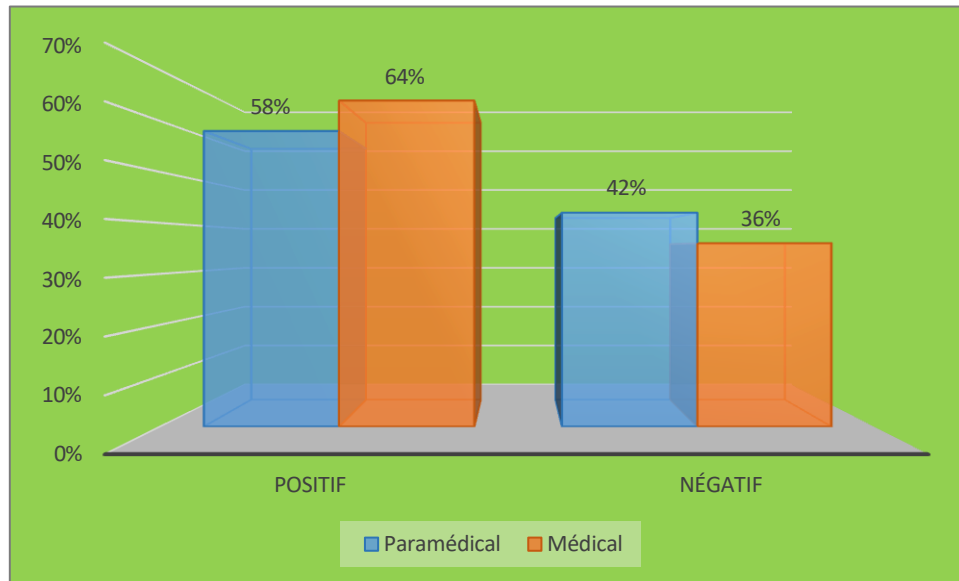
12. L'impact des opportunités de développement de carrière sur la motivation des employés

Tableau n° 27: L'impact des opportunités de développement de carrière sur la motivation des employés

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
Positif	29	58%	32	64%
Négatif	21	42%	18	36%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 24 : L'impact des opportunités de développement de carrière sur la motivation des employés



Source : Effectuée par nous-mêmes

Analyse du résultat

Après avoir examiné ces données, nous avons remarqué que 58% du personnel paramédical et 64% pour médical considèrent l'impact des opportunités de développement de carrière comme positif, tandis que 42% du personnel paramédical et 36% médical le perçoivent comme négatif.

Commentaire

Après l'analyse de ces données, il est intéressant de noter que la majorité du personnel paramédical et médical perçoit de manière positive l'impact des opportunités de développement de carrière. Cela suggère que ces professionnels reconnaissent la valeur de l'évolution professionnelle dans leur parcours. Cependant, il est également important de prendre en compte les opinions négatives exprimées par une partie du personnel, car cela pourrait indiquer des domaines d'amélioration potentiels dans les programmes de développement de carrière de CHU Tizi-Ouzou.

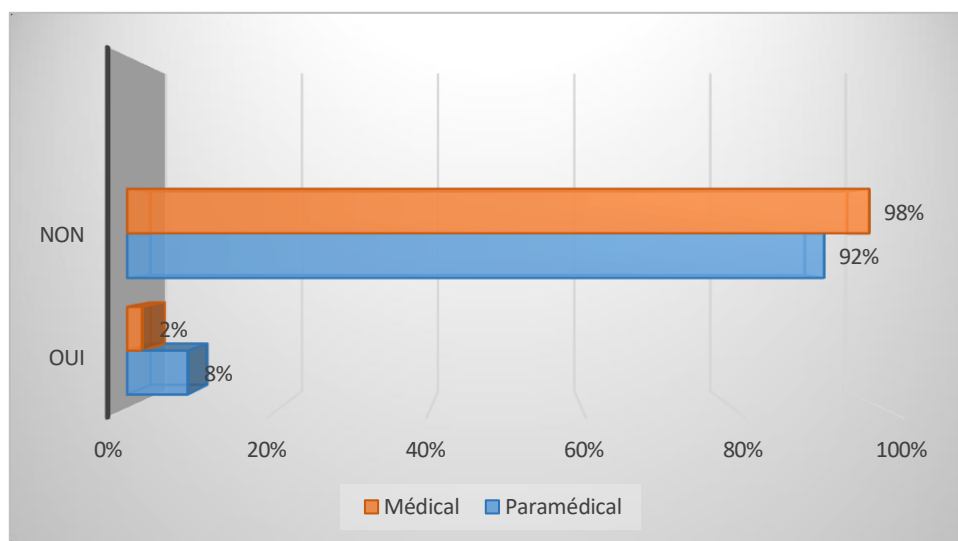
13. Les appréciations de performance sont réalisées de manière régulière

Tableau n° 28 : Les appréciations de performance sont réalisées de manière régulière

Réponses	Paramédical		Médical	
	Fréquences	Pourcentages	Fréquences	Pourcentages
OUI	4	8%	1	2%
NON	46	92%	49	98%
Total	50	100%	50	100%

Source : Effectuée par nous-mêmes à partir de questionnaire

Figure n° 25: Les appréciations de performance sont réalisées de manière régulière



Source : Effectuée par nous-mêmes

Analyse de résultats

D'après ces données, nous avons réalisés que 8% du personnel paramédical et 2% pour médical indiquent que les appréciations de performance sont réalisées de manière régulière, alors que 92% du personnel paramédical et 98% du personnel médical pensent le contraire.

Commentaire

Cette disparité indique une perception généralisée d'irrégularité dans les évaluations de performance, ce qui peut signaler des lacunes importantes dans le processus d'évaluation au sein du CHU. Cette situation pourrait affecter la motivation et la performance des employés, soulignant un besoin urgent d'améliorer la transparence et la régularité des évaluations pour mieux soutenir le développement professionnel et l'efficacité organisationnelle.

14. Les suggestions et les commentaires supplémentaires concernant la gestion des compétences et des carrières au sein de l'hôpital CHU de Tizi-Ouzou

- La gouvernance ;
- Evaluation régulières des compétences ;
- Critères de sélection ;
- Améliorer les conditions socioprofessionnelles ;
- Recrutement ou base des compétences ;
- L'adaptation selon en besoins ;
- Développement des compétences ;
- Fidélisation ;
- La communication ;
- Revoir le système de gestion ;
- Gestion et organisation
- Développement et acquisition (compétences)...

Analyses et interprétation des résultats

Par rapport à la première hypothèse qui parle sur « : Le CHUTO mène une politique gestion des ressources humaines rigide et ne permet pas une gestion optimale des ressources humaines ». Les résultats montrent un taux élevé d'insatisfaction parmi les employés, en particulier pour le corps médical. La majorité des paramédicaux et des médecins sont insatisfaites des opportunités de développement professionnel offertes. Cela suggère que la politique de gestion des ressources humaines du CHU est perçue comme rigide et non optimale, ne répondant pas adéquatement aux besoins de développement professionnel des employés.

Deuxième hypothèse : » La gestion des compétences et des carrières au niveau du CHUTO est optimale pour le corps médical ». Les données révèlent que la majorité des employés médicaux estiment qu'il n'y a pas de plan de carrière structuré au CHU. Le faible pourcentage de personnel médical qui pense qu'un plan de carrière est en place confirme que la gestion des compétences et des carrières n'est pas perçue comme optimale pour ce groupe.

Cette conclusion est cohérente avec les hypothèses sur l'inefficacité des politiques de gestion des ressources humaines pour le corps médical.

Troisième hypothèse : « La gestion des compétences et des carrières au niveau du CHUTO est sous-optimale pour le corps paramédical ». - Les résultats montrent que, bien que le corps médical perçoive une gestion plus claire des compétences spécifiques aux postes, le personnel paramédical estime que ces compétences ne sont pas clairement définies ni communiquées. Ainsi, la gestion des compétences et des carrières pour le corps paramédical semble également problématique, avec une majorité des paramédicaux jugeant cette gestion insuffisante.

A travers de notre étude nous avons déduit À travers notre étude, nous avons déduit que la gestion des ressources humaines au CHU présente des lacunes importantes qui affectent tant le personnel médical que paramédical. La perception d'une gestion rigide et la faiblesse des opportunités de développement professionnel contribuent à un niveau élevé d'insatisfaction parmi les employés. De plus, l'absence de plans de carrière structurés pour le personnel médical et le manque de définition et de communication des compétences pour le personnel paramédical aggravent ces problèmes.

Pour améliorer la situation, il est essentiel de revoir et de réviser les politiques de gestion des ressources humaines afin de mieux répondre aux besoins de développement professionnel, d'établir des plans de carrière clairs et de définir les compétences requises pour chaque rôle de manière transparente. Ces mesures permettront non seulement de renforcer la satisfaction des employés, mais aussi d'optimiser l'efficacité et la performance globale du CHU.

Conclusion du chapitre

Après avoir examiné toutes les informations fournis, il est clair qu'il existe une divergence d'opinions parmi du personnel du CHU de Tizi-Ouzou.

Les données indiquent que la gestion des ressources humaines au niveau du CHU Tizi-Ouzou est globalement perçue comme insuffisante pour les deux corps de métiers. La gestion des opportunités de développement professionnel est particulièrement faible, et les plans de carrière sont jugés inexistantes ou inappropriés, tant pour le corps médical que pour le corps paramédical. Les compétences spécifiques aux postes ne sont pas clairement définies et communiquées, surtout pour le personnel paramédical. Ces éléments suggèrent que la politique de gestion des ressources humaines au sein du CHU Tizi-Ouzou nécessite des

réformes substantielles pour améliorer la satisfaction et le développement professionnel de tous les employés.

À la lumière des résultats de notre étude, il est évident que la gestion des ressources humaines au CHU souffre de plusieurs déficiences notables qui ont des répercussions significatives sur la satisfaction et la performance des employés. L'hypothèse 1, qui souligne une gestion rigide des ressources humaines, est largement confirmée par un taux élevé d'insatisfaction parmi les employés, particulièrement parmi le personnel médical. Cette insatisfaction découle principalement du manque d'opportunités de développement professionnel, ce qui suggère que les politiques actuelles de gestion des ressources humaines ne répondent pas adéquatement aux besoins des employés en matière de croissance et de progression de carrière.

En examinant l'hypothèse 2, il devient clair que la gestion des compétences et des carrières pour le corps médical est perçue comme défailante. La majorité des médecins et paramédicaux expriment une préoccupation majeure concernant l'absence de plans de carrière structurés. Ce constat est en ligne avec les résultats de l'hypothèse 1, mettant en évidence que la gestion des carrières et des compétences est insuffisante et nécessite une réévaluation significative pour être véritablement efficace.

L'hypothèse 3 révèle également des problèmes notables dans la gestion des compétences et des carrières pour le personnel paramédical. Malgré une perception plus claire de la gestion des compétences spécifiques aux postes parmi les médecins, le personnel paramédical exprime des préoccupations concernant le manque de définition et de communication de ces compétences. Cette lacune contribue à un sentiment d'insuffisance en matière de gestion des carrières, et ce problème semble être une autre facette du même défi sous-jacent rencontré dans la gestion des ressources humaines au CHU.

En fin, il est impératif que le CHU entreprenne une réforme en profondeur de ses politiques de gestion des ressources humaines. Pour remédier aux faiblesses identifiées, il est essentiel de développer des stratégies plus flexibles qui répondent aux besoins de développement professionnel de tous les employés. L'établissement de plans de carrière clairs et structurés pour le personnel médical, ainsi que la définition et la communication explicite des compétences requises pour le personnel paramédical, sont des étapes cruciales. En outre, la mise en place de mécanismes de feedback réguliers et l'encouragement de la formation continue peuvent également jouer un rôle vital dans l'amélioration de la satisfaction et de

l'efficacité des employés. Ces changements ne se contenteront pas de corriger les lacunes actuelles, mais ils contribueront également à créer un environnement de travail plus dynamique et motivant. Un tel environnement est non seulement bénéfique pour les employés, mais également pour la performance globale de l'institution, permettant ainsi au CHU de Tizi-Ouzou de mieux répondre aux défis de la santé publique et d'atteindre ses objectifs de manière plus efficace.

Conclusion générale

Les ressources humaines constitué la capitale le plus précieux de tous organisations, cette gestion vise à recruter former motivé et retenir les employés afin d'optimiser leur performance et contribuer au succès de l'organisation.

Pourront ce travail, nous avons constaté que le recrutement et un élément essentiel dans chaque administration qui a pour but de rechercher des talents pour les intégrer en son sein.

Notre stage pratique effectué au sein du CHU Tizi-Ouzou nous a offert l'opportunité d'appliquer et les mettre en pratique on nous impliquant dans le déroulement de processus de recrutement d'un médecin généraliste. Un processus qui comprend différents étapes telles que la définition du poste, la publication et la présélection des candidats et le déroulement de entretien qui se fait sur titre qui sera organisé par la direction du CHU et le ministère prennent en considération la qualification et les compétences qui sont essentiels par l'obtention du concours. Celle-là peut confirmer l'importance de suivre un processus rigoureux pour la réussite de recrutement et assure la transparence des concours.

Toutes les étapes sont régies par des textes législatif et réglementaire sous tutelle de la direction générale de la fonction publique notamment à travers les dispositions de l'ordonnance N°: 06/03 relative ou statut général de la fonction publique.

Bibliographie

Ouvrages :

- ❖ ALAIN. DUKE, Le bilan de compétences : une approche méthodologique et psychologique, 2002
- ❖ DANIEL BOULANGER, Le bilan de compétences : théorie et pratique, 1991
- ❖ Anne Dietrich, le changement des compétences, librairie Vuibert, 2008
- ❖ ARMAND DAYAN & AL, « Manuel des Gestion » 2Ed, édition ELIPS, Paris 2004,
- ❖ BELGHNAMI.W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire magistère en management à l'université d'Oran,
- ❖ Céline LECA, psychologue consultante, le bilan des compétences,
- ❖ D.WEISS, la gestion des ressources humaines, Paris, édition d'organisations, 1999,
- ❖ Eric Campoy et autres, gestion des ressources humaines, édition Pearson Education, Paris, 2008
- ❖ JEAN MARIE PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines », 21èd, édition Magnard-Vuibert, juin 2016,
- ❖ Jean Simonet, DE LA FORMATION au management des compétences, territoriale édition 2008,
- ❖ JEAN.PIERRE, (2005). Gestion des ressources humaines : Théories et pratique. Paris : édition Liaisons
- ❖ Jean-Pierre Boutinet « Le Bilan de compétences », 1991
- ❖ J-L CERDIN, Gérer les carrières, éditions EMS
- ❖ LEVY LEBOYER.CI, la gestion des compétences, Paris, Les éditions d'organisations,
- ❖ MADLINE GRAWITZ, OP.TIC,
- ❖ Magali MIOSSEC, l'entrée dans la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP promotion 2007-2008,
- ❖ Magali MIOSSEC, l'entrée de la démarche GPEC par la fiche d'emploi : un levier de dynamique institutionnelle, école des hautes études de santé publique EHESP promotion 2007-2008,
- ❖ Nadia GHADDAB & SOUROUR AOUADI, « Les fonctions pratique de la gestion des ressources humaines », cours université virtuelle de Tunis 2008,
- ❖ OUSSEL, P.LEVESQUE, B. &Teixeira, J(2004). La gestion des ressources humaines : une approche stratégique. Montréal : Edition GAETAN Morin

- ❖ Philippe ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » éditions liaison,
- ❖ SEKIOU, BLONDIN, FABIO &AL, gestion des ressources humaines, 2eme édition de Boeck, 2007,
- ❖ Shimon L, Tania Saba, Susan Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines. Cours
- ❖ SOLVEIG FERNAGU, « Organisation du travail et développement des compétences construire la professionnalisation », édition l'HARMATTA ; Paris 2006
- ❖ Sylvie & autres, « organisation et gestion de l'entreprise ». Edition Berti. Paris,2008 .
- ❖ Tardif, Jacques, L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement, Montréal, Chenelière éducation,
- ❖ Zarifian PH, le modèle de la compétence, Paris, éditions liaisons, 2004,

Textes juridiques

- ❖ Code du travail (article L 6313-10) Version en vigueur du 1 mai 2008 ou 01 janvier 2019
- ❖ Instruction n°02 du 03/01/2009, fixant les modalités d'organisation et programmes de la formation en cours de stage à l'occupation des certains grades des corps communs, des institutions et administrations publiques
- ❖ Instruction n°02 du 03/01/2009, fixant les modalités d'organisation et programmes de la formation en cours de stage à l'occupation des certains grades des corps communs, des institutions et administrations publiques
- ❖ Ordonnance 06/03 idem, article 9
- ❖ Ordonnance 06/03 idem, article87
- ❖ Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique

REVUES

- ❖ Revue gestion des carrières, 2012 (vol37), Éditeur : HEC Montréal pages86.

COURS

- ❖ GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de caroline Manille Maître de conférences GRH,

- ❖ Cours Systèmes d'informations Master1, HAMMOUTENE O, professeur et maître de conférences GRH, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion département des Sciences commerciales

Mémoires et thèses :

- ❖ AISSI INES, formes d'évolution de la gestion des carrières, 2017 universités de Lille1, école économiques, sociales, de l'aménagement et du management, doctorat science de gestion,

Sites internet

- ❖ [www.ifocop.fr/la fonction-RH en 2023,](http://www.ifocop.fr/la-fonction-RH-en-2023) consulté le 22/06/2024 à 11 :00
- ❖ www.eurecia.com/blog/cartographie-compétences-outil-Rh-important consulté le 27/06/2024 à 14 :00
- ❖ [www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-plan-de-developpement323947.htm.](http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-plan-de-developpement323947.htm) consulté le 04/07/2024 à 13:00
- ❖ www.concours.FP.gov.dz consulté le 10/07/2024 à 11:00
- ❖ <https://www.cain.info/revue-gestion-2012-3-pages-6.htm> consulté le 12/07/2024 à 10:00
- ❖ https://these.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2001/ris_c/pdfAmour/chap1_ris_c.pdf consulté le 14/07/2024 à 15:00
- ❖ [https://www.salesodyssey.fr/blog/objectifs-smart/.](https://www.salesodyssey.fr/blog/objectifs-smart/) consulté le 17/07/2024 à 16:00
- ❖ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/evaluation-de-rendement> consulté le 04/06/2024 à 10:00
- ❖ <https://www.topformation.fr/guide/articls/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014> consulté le 30/07/2024 à 15:00

Annexes

ANNEXE 01 :**Le Développement des Compétences et des Carrières****Information Générale :****Nom :****Fonction :****Service :**

1. Sexe ? Femme
Homme

2. Âge ? Moins de 30 ans Entre 30 ans et 50 ans
 Entre 50 ans et 60 ans Plus de 60 ans

3. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des opportunités de développement professionnel offertes par l'hôpital CHU Tizi-Ouzou ?
 Satisfait Insatisfait Neutre Très insatisfait

4. Existe-t-il un plan de carrière structuré pour les employés au sein de l'hôpital CHU Tizi-Ouzou ?
 Oui Non

5. Avez-vous eu l'occasion de participer à des formations ou des programmes de développement des compétences au cours de l'année écoulée ?
 Oui, plusieurs fois Oui, une fois Non, jamais

6. Les compétences spécifiques aux différents postes sont-elles clairement définies et communiquées aux employés ?
 Oui Non

ANNEXE 02

- 1.** Comment évaluez-vous l'efficacité du processus de recrutement au sein du CHU Tizi-Ouzou ?
 Efficace Inefficace
- 2.** Comment évaluez-vous la transparence des opportunités d'évolution de carrière au sein de l'hôpital CHU Tizi-Ouzou ?
 Bonne Moyenne Faible
- 3.** Les besoins en personnel sont-ils régulièrement évalués et ajustés ?
 Oui Non
- 4.** Comment évaluez-vous le processus d'évaluation des compétences au sein de l'hôpital CHU de Tizi-Ouzou ?
 Efficace Moyenne Peu efficace
- 5.** Êtes-vous satisfait de l'accompagnement et du soutien fournis pour la gestion de votre carrière au sein de CHU Tizi-Ouzou ?
 Très satisfait Satisfait Neutre Insatisfait
- 6.** Quels aspects de la gestion des compétences et des carrières pourraient être améliorés au niveau du CHU Tizi-Ouzou ?

ANNEXE 03

- 1.** Les évaluations des compétences sont-elles effectuées régulièrement et systématiquement ?
 Oui Non
- 2.** Comment évaluer-vous l'impact des opportunités de développement de carrière sur la motivation des employés ?
 Positif Négatif
- 3.** Les évaluations de performance sont-elles effectuées régulièrement ?
 Oui Non
- 4.** Avez-vous des suggestions ou des commentaires supplémentaires concernant la gestion des compétences et des carrières au sein du l'hôpital CHU de Tizi-Ouzou ?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
- 5.** Relations avec des employés.
.....
.....
.....
.....
.....
- 6.** Avez-vous des suggestions pour améliorer les opportunités de développement des compétences et les carrières des employés ?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ANNEXE 04**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات****المركز الإستشفائي الجامعي تيزي وزو
مديرية الموارد البشرية**

قرار رقم 3266 المؤرخ في 22 DEC 2020
برتبة طبيب عام في الصحة العمومية
يتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق

- بموجب القانون رقم 91 - 05 المؤرخ في 15 يناير 1991 ، المعدل والمتمم، المتضمن تعميم استعمال اللغة العربية،
- بمقتضى المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين المعدل و المتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-132 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1430 الموافق 13 مايو سنة 1995 المتعلق بإنشاء النشرات الرسمية للمؤسسات والإدارات العمومية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-393 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 يتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الأطباء العامون في الصحة العمومية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 ابريل سنة 2012 المحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية وإجرائها.
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 5 جوان 1999 المحدد إطار تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية للالتحاق بمختلف الأسلاك.
- مقرر بتاريخ 15 سبتمبر 2020 المتضمن تقسيم المناصب المالية الشاغرة على حساب نمط التوظيف والترقية لسنة 2020.

**بأقتراح من السيد مدير الموارد البشرية
يقرر**

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تحديد كيفية فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق برتبة طبيب عام في الصحة العمومية

المادة الثانية: يحدد عدد المناصب المفتوحة ب (10) منصب مالي وفقا لمخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2020

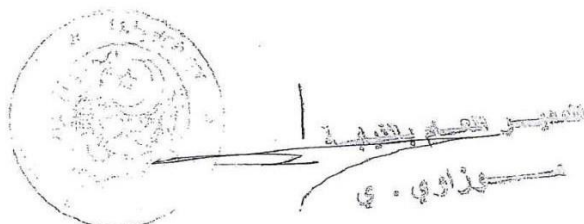
المادة الثالثة : المرشحون الحائزون على شهادة الدكتوراه في الطب العام

المادة الرابعة : يحدد تاريخ اختتام التسجيلات في المسابقة على أساس الشهادات 20 يوم عمل ابتداء من تاريخ الإشهار عن المسابقة.

المادة الخامسة: المرشحين الغير مقبولين للمشاركة في المسابقة على أساس الشهادة بإمكانهم تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين، و التي يجب عليها البث في الطعن و الرد على المعنيين قبل خمسة (5) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء هذه المسابقة .

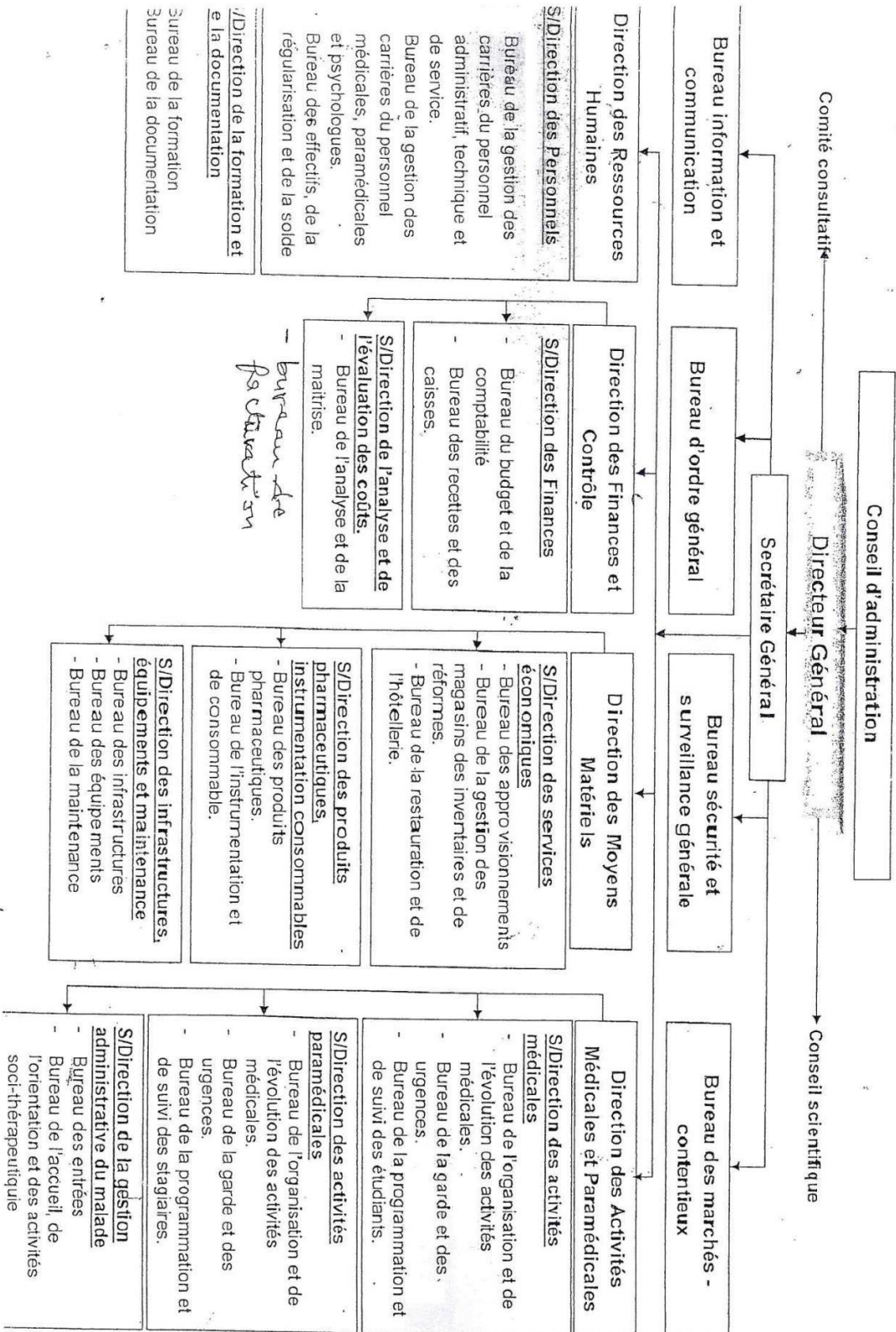
المادة السادسة: يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ التوقيع عليه و ينشر هذا القرار في السجل الإداري.

المدير العام



المدير العام للتعليم العالي
م. هادي . ي

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION
 ORGANIGRAMME DES CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRES - C/F A L'ARRETE INTERMINISTERIEL DU 26/04/1998



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS DIRECTION DES PERSONNELS

N° 11 /DRH/2021

AVIS DE RECRUTEMENT

Le centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou, lance un avis de recrutement concours sur Titre grade suivant:

Grade	Mode de recrutement	Spécialité	Nombre de postes ouvert	Structure d'affectation
Médecin généraliste de santé publique.	Concours sur titre	Doctorat en médecine	10	Chu de Tizi-Ouzou

Dossier à fournir:

- Une demande manuscrite
- Une copie certifiée conforme à l'originale de la carte d'identité nationale
- Une copie certifiée conforme à l'originale du titre (diplôme), ou d'un titre reconnu équivalent.
- Un relevé de note de la dernière année du cursus universitaire
- Attestation ou certificat de travail éventuellement (visé par la CNAS pour les employeurs privés)
- Une copie de l'attestation certifiée conforme à l'originale à justification la situation vis-à-vis du service national.
- Une demande de l'autorisation de participation au concours sur titre de l'employeur pour les fonctionnaires
- Deux (02) photos d'identité.
- Attestation de non inscription au résidanat.

Les dossiers de recrutement doivent parvenir dans un délai de 20 vingt jours à compter de la Première parution de présent avis et l'adresser à :

Monsieur le Directeur Général du chu de Tizi-Ouzou
Rue LAMALI AHMED

Tout dossier incomplet ou parvenu après le délai fixé, ne sera pas pris en considération.

Fait à Tizi-Ouzou, le: 11 / 02 / 2021

LE DIRECTEUR GENERAL



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DE TIZI-OUZOU

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS DIRECTION DES PERSONNELS




PROCES VERBAL DE L'ENTRETIEN DU CONCOURS SUR TITRE POUR L'ACCES
AU GRADE MEDECIN GENERALISTE DE SANTE PUBLIQUE

L'an deux mille vingt et un et le Onze du mois de mars, à 10h, s'est tenue au siège du CHU de TIZI-OUZOU, l'entretien du concours sur titre pour l'accès au grade de médecin généraliste de santé publique, et ce conformément aux dispositions de la décision d'ouverture du concours sur titre pour l'accès au grade de **Médecin Généraliste de Santé Publique**.

Etaient présents:

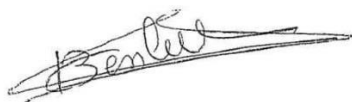
- | | |
|----------------------|--------------------------------|
| - Mr. MOUZAOUI Yazid | Directeur Général |
| - Dr. AMEUR Kamel | Médecin Généraliste Principal |
| - Dr. BENLALA Dalila | Médecin Généraliste Principale |

N°	Nom	et	Prénom	Résultat de l'entretien	observation
1	BENAMMAR		AMEL	Absente	
2	ADNANE		LIZA	Absente	
3	BOUBERKA		HAMAMA	Absente	
4	STITI		ZAHYA	Absente	
5	DEKIK		SARAH	Absente	
6	FREHA		RYMA	Absente	
7	DJEMAA		SAMIRA	Absente	
8	AINOUCHE		HAKIM	Absente	
9	SAIB		LILIA	Absente	
10	ZEMIRLI		AMAL	Absente	
11	AMIRAT		MOKHTAR	Absente	
12	SAIDI		LILIA	Absente	
13	CHERIFI		FADILA	Absente	

14	SLIMANI	RABIA		
15	MEZIANI	TALIA		
16	BOUZAR	LYNDA		
17	REDJDAL	REZKIA		
18	SEDDI	Lydia		
19	HAMLAOUI	Dalila		
20	METMER	Sarah		
21	SLIMANI	Tinhinane		

De tout ce que dessus a été dressé le présent procès verbal

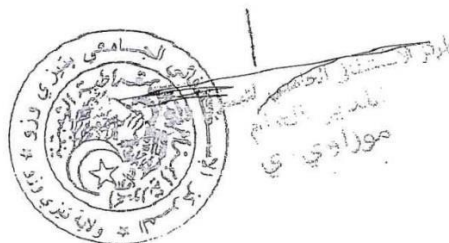
Dr BENLALA DALILA



Fait à Tizi-Ouzou, le: _____/

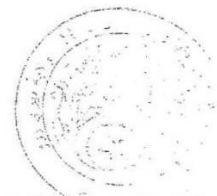
DIRECTEUR GENERAL

Dr AMEUR Kamel

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE LA SANTE DE LA POPULATION ET DE LA REFORME
HOSPITALIERE

Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



POROCES VERBAL DU JURY CHARGE D'ETABLIR LA LISTE D'ADMISSION
DEFINITIVE AU CONCOUR SUR TITRE POUR RECRUTEMENT DE MEDECIN
GENERALISTE DE SANTE PUBLIQUE

L' an deux mille vingt et un et le six de mois d'avril, s'est réunie au siège de l'établissement de centre hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou, le jury chargé d'établir la liste d'admission définitive au concours sur titre pour l'accès au corps des médecins généralistes de santé publique, et ce conformément aux dispositions de la décision n°3265 du 22 décembre 2020, portant ouverture d'un concours sur titre pour recrutement des médecins généralistes de santé publique.

Etaient présent les membres suivant :

- | | | |
|---------------------|-----------------------------------|----------------|
| - M. MOUZAOUY Yazid | Directeur Général | Président |
| - BENLALA Dalila | Médecin Généraliste principale | Membre de jury |
| - ZENAIDI Kamel | Membre de la commission paritaire | Membre |

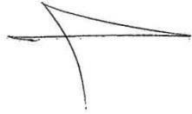
Le jury, après :

- 1- Confirmation de la publicité de la décision n° 3265 en date du 22 décembre 2020, portant ouverture d'un concours sur titre pour le recrutement de médecins généraliste de santé publique.
- 2- Confirmation du nombre de postes budgétaires ouverts au titre de l'année 2020 soit dix postes, tel que fixé dans le plan de gestion des ressources humaines.
- 3- Vérifications de l'ensemble des conditions statutaires, notamment les dossiers de candidature des intéressés.
- 4- Vérification du tableau d'évaluation des notes obtenues par les candidats selon les critères édictés par l'arrêté du 30 octobre 2014, fixant le cadre d'organisation des concours pour l'accès aux grades appartenant aux corps des médecins généralistes de santé publique.

L'ordre de jour étant épuisé, la séance fut levée le jour, mois et an que dessus le présent procès verbal est établi.

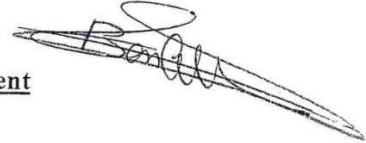
Membres de la commission paritaire

- Dr ZENAIDI K



Membres de Jury

Dr BENLALA D



Le Président

الأستاذ المساعد الطبي الجامعي نيزيدي ذكوان
أحمد بن العمام
نيزيدي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

المريرية العامة للتوظيف العمومية و الإصلاح الإداري

مفتشية التوظيف العمومية لولاية تيزي وزو

الرقم 18140/م ع و ع لإ م و ع و ت و د 2021. تيزي وزو في 11/04/2021

إلى السيد:

المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي

ندير محمد، ولاية تيزي وزو

الموضوع: ف/ي محضر النجاح النهائي في المسابقة على أساس الشهادات

برتبة طبيب عام للصحة العمومية.

المرجع: - إرسالتكم رقم 498 المؤرخ في 04 أفريل 2021.

مُظنفاً على إرسالتكم المشار إليه في المرجع أعلاه و المتضمن محضر النجاح النهائي في

المسابقة على أساس الشهادات للإلتحاق برتبة: طبيب عام للصحة العمومية.

بعد الدراسة و الإطلاع، يشرفني أن أنهي إلى علم سيادتكم أن الإجراءات و القرارات المتعلقة بتنظيم و سير و إعلان نتائج المسابقة على أساس الشهادات المذكورة أعلاه مطابقة للتنظيم المعمول به هنا من جهة، و من جهة أخرى فإن إجراءات التدقيق التي قامت بها مصالحكم مع مهلتكم لا تعطي الشرعية لمجموع الوثائق المودعة في ملفات المترشحين، بل أنتم ملتزمون بصفتكم الإدارة المسيرة بإتخاذ إجراءات التوثيق و التصديق على الشهادات و المؤهلات و الوثائق عملاً بأحكام المنشور رقم 28 المؤرخ في 07 أكتوبر 2003 المتعلق بتوثيق الشهادات و المؤهلات و التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنظيمي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها و بهذا فإن المسؤولية من صحة الوثائق المودعة في الملفات الإدارية للموظفين تقع على عاتقكم.

تقبلاً، سيدي، فائق التقدير و الاحترام من مفتشية التوظيف العمومية

ع. ناصح . نسخة للإعلام إلى: السيد المدير العام للتوظيف العمومية و الإصلاح الإداري.

Adopte à l'unanimité de ses membres, la liste d'admission définitive des candidats au concours sur titre pour le grade de médecin généraliste de santé publique.

La liste des candidats déclarés admis est établie par ordre de mérite ainsi qu'il suit :

I) Liste d'admission définitive par ordre de mérite

1 ^{er} - BENAMMAR	Amel
2 ^e - BOUZAR	Lyna
3 ^e - REDJDAL	Rezika
4 ^e - DEKIK	Sarah
5 ^e - BOUBERKA	Hamama
6 ^e - SAIB	Lilia
7 ^e - HAMLAOUI	Dalila
8 ^e - METMER	Sarah
9 ^e - SLIMANI	Tinhinane
10 ^e - SAIDI	Lilia (*)

(*) Pour la dixième place les deux candidates SAIDI Lilia et CHERIFI Fadila étaient ex aequo, les membres de jury ont tranché pour SAIDI LILIA après consultation de l'arrêté du 30 octobre 2014 sus cité notamment son article 08 qui définit les critères à suivre en cas de départage ; le critère Age (la plus âgée)

II) LISTE D'ATTENTE

1 ^{er} - CHERIFI	Fadila
2 ^e - MEZIANI	Talia
3 ^e - DJEMAA	Samira
4 ^e - SLIMANI	Rabia

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE
DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Sous Direction des Personnels
 N° 35 /SDP/2021

PROCES -VERBAL D'INSTALLATION

L'An Deux Mille vingt et un et le vingt du mois d'avril

Nous, Directeur Général du Centre Hospitalo-universitaire de Tizi-Ouzou.

Déclarons avoir installé Mme : ~~XXXXXXXXXX~~ dans les fonctions de

Médecin Généraliste de santé publique, conformément au procès verbal du jury

chargé d'établir la liste d'admission définitive au recrutement en date du 06/04/2021

En foi de quoi, nous avons dressé et signé le présent procès-verbal d'installation

Le jour, mois et an que dessus

L'INTERESSE (E)

fey

LE DIRECTEUR GENERAL


 المركز الإقليمي الجامعي لتبليغ وتبليغ
 المدير العام
 موروكي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو

مديرية الموارد البشرية

المديرية الفرعية للموظفين

الرقم: 2021/04/20

مقرر توظيف على أساس الشهادة

مراقب مالي مساعد
تيزي وزو

وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات
مديرية الموارد البشرية
رقم: 1065
التاريخ: 24 AOUT 2021

- إن مدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - وبمقتضى المرسوم رقم 86.302 المؤرخ في 16/12/1986 المتضمن إنشاء المركز الاستشفائي الجامعي تيزي وزو.
 - وبمقتضى المرسوم رقم 09-393 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون إلى سلك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية لا سيما المادة 25 منه.
 - وبناء على المقرر رقم 3265 المؤرخ في 2020/12/22 المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق بسلك الأطباء العاملين في الصحة العمومية رتبة طبيب عام في الصحة العمومية.
 - وبناء على المحضر المؤرخ في 2021/04/06 المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للمسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة طبيب عام في الصحة العمومية.
 - وبناء على شهادة النجاح المؤقتة دكتورة في الطب المؤرخة في 2008/11/22 المسلمة للسيدة : بن عمار أمال من طرف جامعة الجزائر كلية الطب.
 - وبناء على المحضر رقم 35 المؤرخ في 2021/04/20 المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من 2021/04/20.

باقتراح من مدير الموارد البشرية

يقرر

المادة الأولى: تعين السيدة: بن عمار أمال بصفتها مترتبة في سلك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية رتبة طبيب عام في الصحة العمومية الصنف 16 الرقم الاستدلالي 713، ابتداء من 2021/04/20، تاريخ تنصيبها.

المادة الثانية: يكلف السيد مدير الموارد البشرية وأمينة الخزينة بتنفيذ هذا المقرر.

30 AOUT 2021

مدير العام
موراويحي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة

المركز الإستشفائي الجامعي

ندير محمد تيزي وزو

رقم / 2202 18953

25 AOUT 2022

مقرر ترسيم

إن المدير العام للمركز الإستشفائي الجامعي لتيزي وزو:
- بمقتضى الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 22-138 المؤرخ في 28 شعبان عام 1443 الموافق 31 مارس 2022 المعدل و المتمم للمرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 86.302 المؤرخ في 16 / 12 / 1986 المتضمن إنشاء المركز الإستشفائي الجامعي لتيزي وزو.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارات المركزية، الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- وبمقتضى المرسوم رقم 09-393 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين الذين ينتمون الى سلك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية.

- بموجب المقرر رقم 2185 المؤرخ في 2021/08/30 المتضمن تعيين السيدة: بن محمد أمينة في رتبة طبيب عام في الصحة العمومية ، الصنف 16، الرقم الاستدلالي 713، ابتداء من 2021/04/20

- بناء على محضر اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمع في لجنة ترسيم بتاريخ 2022/05/17

بإقتراح من السيد مدير الموارد البشرية

" ي ق ر "

المادة الأولى: ترسم السيدة بن محمد أمينة في سلك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية رتبة طبيب عام في الصحة العمومية ، الصنف 16، الرقم الاستدلالي 763، ابتداء من 2022/04/20
المادة الثانية: يكلف السيد مدير الموارد البشرية بتنفيذ المقرر.

29 AOUT 2022



المركز الإستشفائي الجامعي
المدير العام
م. و. ي.

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	9

Chapitre 01 :

Pilotage de la gestion des Ressources Humaines, la gestion des compétences et des carrières

Introduction du chapitre 01	16
Section 01 : Notions de base sur la Gestion des Ressources Humaines	16
1-Définition de la GRH	16
1-1- Historique de la GRH.....	18
2-Objectifs de la GRH.....	19
2-1 Les objectifs explicites	19
2-2 Les objectifs implicites.....	20
2-3 Les objectifs à long terme.....	20
3-Les missions de la GRH.....	20
4- L'importance, Rôle de la GRH au sein d'une administration	21
Section 02 : Aperçu générale sur la Gestion des compétences	22
1-Notion de gestion des compétences	23
1-1 Les différentes définitions de la compétence	23
1.1.1 Concepts liés à la notion de compétence.....	25
1.1.2 Les composants de la notion des compétences	28
2-Objectifs, et les outils de la Gestion des Compétences	29
2.1 Les objectifs de la Gestion des Compétences	29
2.2 Les outils de la gestion des compétences.....	32
2.2.1 La référentiel des compétences	32
2.2.2 L'entretien annuel d'appréciation	34
2.2.3 L'entretien professionnel	35
2.2.4 L'entretien de progrès	36
2.2.5 Le tutorat	37
2.2.7 Le plan de formation	38
2.2.8 La cartographie des compétences.....	39

2.2.9 Le plan de développement individuel (PDI)	41
2.2.10 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	42
3-La démarche de la gestion des compétences.....	43
3-1 Identification des compétences requises	43
3-2 Identification des compétences disponibles	43
3-3 Évaluation des écarts.....	44
3-4 Mise à disposition et développement des compétences.....	44
3-5 Maintien et mise à jour des compétences	44
3-6 Développement des compétences à long terme	45
Section 3 : Généralité sur la gestion des carrières.....	45
1 Définition de la gestion des carrières	45
1.1 Définition de la carrière	45
1.2 Définition de la gestion des carrières.....	46
2. Historiques de la gestion des carrières	47
2.1 Emergence	47
3.Objectifs, importance et enjeux de la gestion des carrières.....	49
3.1 Les objectifs de la carrière.....	49
3.2 L'importance de la gestion de carrière.....	49
3.3 Les enjeux de la carrière pour les organisations	50
4. Etapes de carrière et outils de gestion des carrières	50
4-1 Les étapes de carrière	50
4-2 Les outils de la gestion des carrières	52
4-2-1 Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise	52
4.2.2 Les outils d'accompagnement des projets des salariés	53
Conclusion du chapitre 01	55

Chapitre 02 :

Développement des compétences au cœur de la gestion des carrières

Introduction du chapitre 02.....	58
SECTION 1 : Concept de la gestion des compétences	58
1. Les Types et les différentes approches de compétences	58
1.1. Les Types de la compétence	58
1.1.1. Les compétences générales (ou transversales).....	58
1.1.2. Les compétences professionnelles	58
1-1-3. Les compétences spécifiques.....	58
1.1.4. Les compétences collectives	59

1.2. Les différentes approches de compétence	59
1.2.1. L'approche par le savoir	59
1.2.2. L'approche par les comportements et le savoir être	59
1.2.3. L'approche mixte	60
1.2.4. L'approche cognitive	60
2. Les composantes de la compétence	61
3. Les enjeux et motivation de la gestion de compétence.....	62
3-1. Les motivations stratégiques de l'entreprise	64
3.1.1- Inculquer une culture du résultat	64
3.1.2- Résoudre des problèmes	64
3.1.3- Manager des équipes	66
3-2. Gestion des compétences collectives dans un service d'urgence.....	66
3-3. La gestion prévisionnelle des emplois.....	67
4. Les acteurs et les facteurs de la gestion des carrières.....	69
4-1. Les acteurs de la gestion des carrières.....	69
4-1-1- Le salarié.....	69
4-1-2. La direction de ressources humaines.....	69
4-1-3. Le responsable hiérarchique	70
4-1-4. Les acteurs périphériques	70
4-2. Les facteurs de réussite la gestion des carrières.....	71
4.2.1-Les qualifications	71
4.2.2- Le choix d'entreprise	71
4.2.3-Le profil individuel	72
4.2.4-La performance	72
4.2.5- Le potentiel	72
4.2.6- Les aspirations et contraintes	72
5. La structure de la gestion des carrières.....	73
5-1. Le responsable de la gestion des carrières.....	73
5-2. La revue et les comités de carrière	73
5-3. L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel	74
5-4. Le conseil en évolution professionnelle	74
5.5. La mobilité.....	74
5.5.1-Définition de la mobilité.....	74
Section 2 : L'impact des compétences sur la gestion des carrières.....	79
1. Les ancrés de carrière	79

1.1. La compétence technique/fonctionnelle.....	80
1.2. La compétence manager général/gestion	80
1.3. L'autonomie/indépendance.....	80
1.4. La sécurité/stabilité	81
1.5. La créativité entrepreneuriale.....	81
1.6. Dévouement à une cause	81
1.7. Le défi pur	81
1.8. Le style de vie/qualité de vie	82
1.9. L'ancre internationale (nouvelle ancre proposée par JL Cardin).....	82
2. les plafonnements de carrière	82
2.1. Les différents types de plafonnements.....	82
2.1.1 Le plafonnement structurel	82
2.1.2 Plafonnement de contenu	84
2.1.3 Plafonnement salarial.....	84
3. Les problèmes de carrière	84
3.1. L'avertissement.....	84
3.2. Mises à pied	85
3.3. La rétrogradation.....	85
3.4. La mutation	85
4. Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences	85
Section 3 : Les liens entre la gestion des carrières et autres activités de la gestion des ressources humaines.....	
1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	86
1.1. Définition de la GPEC.....	86
1-2. Les objectifs de la GPEC.....	86
1.2.1 Qualitative et quantitative	86
1.2.2 Immédiate et à terme.....	87
1-2-3 Globale et locale.....	87
1.3. La démarche de la GPEC.....	87
1-3-1. La démarche prospective.....	87
1-3-2. La démarche stratégique.....	87
1-3-4. La démarche qualitative	87
1.3.5. La démarche collective	87
1.4. Processus de la GPEC.....	88
2. Recrutement.....	89

2-1. Définition.....	89
2.2. Objectif de recrutement	89
2.3. Les étapes du recrutement	89
2.3.1. La détermination du profil du candidat.....	89
2.3.2. La recherche des candidatures	90
2.3.3. La sélection des candidatures.....	92
2.3.4. L'Offre d'emploi.....	92
2.3.5. La Prise en charge du nouvel recrutement	92
3. La formation	93
3-1 Définition.....	93
3.2. Les objectifs de la formation	93
3.3 Le plan de formation.....	94
3.4. Les types de formation.....	95
3.4.1 Selon la nature	95
3-4-2 Selon la durée	95
3-5. Les modèles de la formation	96
3-5-1. La formation interne.....	96
3-5-2. La formation externe	96
4. La rémunération.....	96
4.1. Les objectifs de la rémunération.....	96
4.2. les types de la rémunération.....	97
Conclusion	98

Chapitre 3

Etude de cas : La GRH et l'optimisation de la gestion des compétences et des carrières au sein du CHU Tizi-Ouzou.

Introduction du chapitre 3.....	100
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueils CHU de Tizi-Ouzou	102
1-Historique du CHU de Tizi-Ouzou	102
2- Organisation et fonctionnement du CHU de T-O	102
2-1 Organisation et gestion administrative du CHU de Tizi-Ouzou.....	103
2-1-1 Conseil d'administration.....	103
2-1-2 Conseil scientifique	103
2-1-3 Le comité consultatif	103
2-1-4La Direction des ressources humaines	103
2-1-5 La direction des finances et du contrôle.....	103

2-1-6 La direction des moyens matériels	104
2-1-7 La direction des activités médicales et paramédicales	104
2-1-8 La direction des ressources humaines(DRH), et ces différents services	104
3- Les outils de communication au sein du CHU	106
3-1- Les moyens de communication interne utilisés au sein de l'organisation	106
3-1-1. Les moyens oraux.....	106
3-1-2. Les moyens écrits	108
3-1-3 Les moyens informatiques.....	110
Section 02 : Evaluation des compétences au sein du CHU de Tizi-Ouzou	112
1-Présentation de la direction des Ressources Humaines.....	112
1-1 Définition de la direction des ressources humaines du CHU de Tizi-Ouzou.....	112
1-2 En principe les missions de la DRH se résument comme suit	112
2- Les fonctions des Ressources Humaines à l'hôpital CHU Tizi-Ouzou	113
2-1 Définition de la fonction Ressources Humaines	113
2-2 Champs d'activités et structures de la fonction ressources humaines.....	113
2-3 Les missions d'un responsable de la fonction ressources humaines	114
3- Les Missions, les activités et les capacités d'accueil du CHU de Tizi-Ouzou.....	114
3-1 Les missions et activités du CHU.....	114
3-2 La capacité d'accueil.....	115
Section 03 : Opportunités de développement professionnel	115
1- Le recrutement (médecin généraliste).....	115
1.1 Les conditions de recrutement	116
1-2 L'affectation	117
1-3 La nomination.....	117
1.3.1 L'installation	118
1.3.2 La période de stage	119
1.4 La formation	120
1.4.1 Formation préparatoire.....	120
1.4.2 La formation préalable	121
1.5 La titularisation	122
1.5.1 Externe	122
1.5.2 Interne	123
1.6 L'avancement d'échelons	123
1.7 La promotion	124
1.8 La mise en disponibilité.....	124

1.9 La mutation	124
1.11 Le départ en retraite	125
1.12 Le décès	125
2. Analyse des résultats de la recherche	125
2.1. Le questionnaire	126
2.2. Analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire (médical et paramédical)	127
Conclusion du chapitre	144
Conclusion générale	147
Bibliographie	149
Annexes	153
Table des matières	171

Résumé

Cette étude vise à sur l'analyse les pratiques actuelles et propose des améliorations pour optimiser ces processus au sein des organisations.

Il examine comment mieux aligner les compétences des employés avec les besoins stratégiques de l'entreprise et comment soutenir le développement de carrière des individus. En utilisant des méthodologies telles que des études de cas et des enquêtes, ce travail met en lumière les défis rencontrés, les meilleures pratiques identifiées, et recommande des stratégies pour une gestion plus efficace des compétences et des parcours professionnels.

L'objectif est de renforcer la performance organisationnelle tout en favorisant la croissance et la satisfaction des employés. Les résultats de cette étude montrent que pour optimiser la gestion des compétences et des carrières au sein des organisations, il est crucial d'aligner les compétences des employés avec les besoins stratégiques de l'entreprise et de soutenir leur développement professionnel.

L'étude révèle les défis existants, propose des meilleures pratiques, et recommande des stratégies telles que des programmes de formation ciblés et des plans de développement personnalisés. L'application de ces recommandations peut renforcer la performance organisationnelle tout en favorisant la croissance et la satisfaction des employés.

Abstract

This study aims to analyze current practices and propose improvements to optimize these processes within organizations.

It examines how to better align employees' skills with the strategic needs of the company and how to support individuals' career development. By using methodologies such as case studies and surveys, this work highlights the challenges encountered, identifies best practices, and recommends strategies for more effective management of skills and career paths.

The goal is to enhance organizational performance while promoting employee growth and satisfaction. The results of this study show that optimizing skills and career management within organizations requires aligning employees' skills with the company's strategic needs and supporting their professional development. The study reveals existing challenges, suggests best practices, and recommends strategies such as targeted training programs and personalized development plans. Implementing these recommendations can strengthen organizational performance while fostering employee growth and satisfaction.

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تحميل الممارسات الحالية وتقديم تحسينات لتحسين هذه العميات داخل المنظمات. تبحث الدراسة في كيفية تحقيق توافق أفضل بين مهارات الموظفين واحتياجات الشركة الاستراتيجية، وكيفية دعم تطوير مسيرتهم المهنية. باستخدام منجيات مثل دراسات الحالة والاستطلاعات، تسطد الدراسة الضوء على التحديات التي تواجهها، وأفضل الممارسات التي تم تحديدها، وتوصي باستراتيجيات لتحسين إدارة المهارات والمسيرات المهنية بشكل أكثر فعالية.

الهدف هو تعزيز الأداء التنظيمي مع تعزيز نمو ورضا الموظفين. تُظهر نتائج هذه الدراسة أن تحسين إدارة المهارات والمسيرات المهنية داخل المنظمات، من الضروري تحقيق توافق بين مهارات الموظفين واحتياجات الشركة الاستراتيجية ودعم تطويرهم المهني. تكشف الدراسة عن التحديات الحالية، وتُقرح أفضل الممارسات، وتوصي باستراتيجيات مثل برامج التدريب الموجية وخطط التطوير الشخصية. يمكن أن يؤدي تطبيق هذه التوصيات إلى تعزيز الأداء التنظيمي مع تعزيز نمو ورضا الموظفين.

نمو ورضا الموظفين