



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



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

Thème

La gestion des carrières

Cas pratique : la Direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou

Présenté par :

ZEMIHI Mohand Amokrane

HAMIDI Ratiba

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme ANNANE.S, MAA, UMMTO

Examinatrice : Mme LOUWGGAR.R, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mme SALMI.S, MAA, UMMTO

Dirigé par :

M^{me}SALMI.S

Année universitaire 2017/2018

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

La première personne que nous tenons à remercier très chaleureusement est notre encadreur, Mme Salmi, d'avoir acceptée à encadrer ce modeste travail, on la remercie pour ses qualités d'encadrement, ses compétences, sa disponibilité, sa patience et son soutien accordés tout au long de ce travail et sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port.

Qu'elle trouve ici l'expression de nos profondes gratitude.

Nos remerciements s'étendent également aux membres du jury, pour leurs contributions scientifiques lors de l'évaluation de ce modeste travail. Qu'ils trouvent ici notre sincère reconnaissance.

Nous somme aussi très reconnaissant envers l'ensemble du personnel de La DSA, en particulier notre Co-encadreur Mr BELAID qui nous a beaucoup aidé et soutenu avec ses conseils son orientation, (malgré ses occupations durant toute la durée de notre stage), sans oublié Monsieur KACI B., pour son soutien amical et sensuel.

Nous remercions les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué de Près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, en particulier Rachid AISSAOUI (Enseignant-Chercheur à l'Université de Mascara).

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont toujours encouragé et soutenu durant tout mon parcours (Chers PAPA et MAMAN)

A mes chères sœurs adorées Thiziriet Nadjat

A tous mes cousins et cousines et à toute ma famille

A mes chers amis (es) sans exception, qui m'ont vraiment aidé et encouragé.

A toute ma promotion et à tous ceux qui m'aiment.

ZEMIHI Mohand Amokrane

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ma mère :

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

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

Mon père :

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

Mes frères et sœurs

Sans oublier mes camarades de la promotion et tous mes amis, chacun avec son propre nom.

Que Dieu vous garde.

HAMIDI Ratiba

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : La gestion des ressources humaines : état de la littérature.....	04
Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	05
Section 02 : Les missions et le fonctionnement de la fonction ressources humaines	10
Section 03 : Activités et enjeux de la fonction ressources humaines aujourd’hui	21
Section 04 : La fonction ressources humaines dans les organisations publiques.....	27
ChapitreII : La gestion des carrières : état de la littérature	32
Section 01 : La gestion des carrières	33
Section 02 : Les pratiques de la gestion des carrières	41
Section 03 : L’apport du système d’appréciation dans la gestion des carrières	60
Section 04 : La gestion des carrières dans les organisations publiques	62
ChapitreIII : La gestion des carrières : cas de la direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou	66
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et l’entreprise enquêtée.....	67
Section 02 : La gestion des carrières au sein de la DSA	72
Section 03 : Les résultats de la recherche	79
Conclusion générale	96
BIBLIOGRAPHIE	99
LISTE DES ABREVIATIONS	101
LISTE DES TABLEAUX	102
LISTE DES FIGURES	103
ANNEXES	105
TABLE DES MATIERES	114

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Il n'y a pas de gestion assez pénible dans les organismes publics et privé, en Algérie comme la gestion des carrières. Gérer le personnel semble dynamique, car les employés vivent au gré des envies et des humeurs, ce qui met les entreprises face à une situation de plus en plus difficile, d'un côté elles ont la nécessité de satisfaire les besoins et les désirs des employés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels, ce qui les pousse à rester plus longtemps au sein de l'entreprise et de l'autre elles prennent conscience du fait que les moyens de réaliser une promotion sont de plus en plus minimes en raison des nouvelles constitutions qui sont mises en place par les entreprises dans leur quête permanente d'une grande flexibilité.

« Le système de gestion de carrière consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à 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, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutiens. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification et ressources humaines, de formation et l'aide aux employés »¹

Et pour bien saisir la notion de carrière, il est nécessaire de séparer ses composantes individuelles et organisationnelles, en ce qui concerne la composante individuelle, qui consiste en des valeurs individuelles qui appartiennent aux employés, telle que la culture, et les préférences et les aspirations des individus qui permettent d'évaluer sa carrière lui-même, pour ce qui est de la composante organisationnelle, face au but de conserver la meilleure main d'œuvre, l'entreprise doit prévoir les mouvements des employés en réalisant une analyse de l'information accumulée en suivant des évaluations formelles ou informelles de rendement afin de repérer les employés les plus compétents pour leur permettre d'accéder à des postes de responsabilité.

Donc La gestion des carrières c'est une activité de gestion des ressources humaines qui cible à conserver les salariés dans les entreprises plus longtemps, on leur procure tous les moyens et les meilleures conditions afin de les motiver.

¹SYLVIE et autres, « organisation et gestion de l'entreprise ». Edition, Vuibert, Paris, 2006, P288.

Introduction générale

1. Objet du travail

Dans ce contexte général, l'objet du travail sera d'étudier les pratiques de la gestion des carrières dans la fonction publique algérienne. Pour ce faire, nous nous intéressons aux éléments qui contribuent au développement des ressources humaines et le déroulement de la carrière des fonctionnaires dans tout le secteur public, comme nous mènerons une étude pratique portant sur le cas de la direction des services agricoles de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Cette recherche présente à notre avis un double intérêt théorique et pratique :

- Sur le plan théorique, elle met l'accent sur la gestion des ressources humaines notamment la gestion des carrières,
- Sur le plan pratique, elle pourrait contribuer à fournir à l'entreprise une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place une gestion des carrières efficace.

2. Problématique et hypothèses de recherche

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique, est une discipline régie par un ensemble des lois qui représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la GRH qui organise toute la vie professionnelle des fonctionnaires dès le recrutement jusqu'à la cessation de travail.

Dans le cadre de notre recherche au niveau de la Direction des Ressources Humaines de la DSA (direction des services agricoles de la wilaya de Tizi-Ouzou), nous essayons de montrer le profil de la gestion des carrières pour l'organisation et pour les fonctionnaires, ainsi, de répondre à la question suivante : **Quelles sont les pratiques de la gestion des carrières dans les organisations publiques à la lumière de l'expérience de la DSA ?**

Pour répondre à cette question, un certain nombre de questions complémentaires mérite réflexion à savoir :

- Quels sont les phases suivies par la direction des ressources humaines de la DSA en recrutement ?
- Quel est le rôle de la formation dans le développement de la carrière au sein de La DSA ?
- Quelles sont les critères de promotion utilisés par la direction des ressources humaines de la DSA pour le développement des carrières de ses salariés ?

Introduction générale

Cette étude sera construite sur l'hypothèse suivante :

- Les pratiques de la gestion des carrières au sein de la direction des services agricoles (DSA), Tizi-Ouzou contribue dans la progression des carrières de ses employés.

3. Démarche méthodologique

Nous avons opté pour la réalisation de ce travail de recherche à une démarche méthodologique qui s'articule autour de trois points :

- **Revue de la littérature** : nous avons dans le cadre de ce travail exploité un ensemble d'ouvrage d'auteurs (PERETTI, 2007, LAETITIA LETHIELLEUX 2009), à la gestion de la ressource humaine. Et (CERDIN 2000) à la gestion des carrières, notre objectif étant de montrer les pratiques de la gestion des carrières au sein des entreprises.
- **Etude empirique** : nous avons mené une étude empirique auprès de la direction des services agricoles de la wilaya de Tizi-Ouzou a eu lieu afin de recueillir les informations, pour réaliser notre travail de terrain, avons fait appel à une démarche quantitative par le moyen du questionnaire appliqué à un échantillon de salariés à notre thématique. Enfin l'analyse des données et leur interprétation.

4. Plan de travail

Nous avons organisé notre travail en deux parties :

Une partie théorique : consacrée à la construction du cadre théorique de la recherche en s'appuyant au les études antérieures et les théories portant sur le sujet étudié. Elle est divisée en deux chapitres :

- Le premier chapitre : aborde des généralités sur la gestion des ressources humaines (GRH).
- Le deuxième chapitre : consacré à la gestion des carrières.

Une partie pratique : portant sur le travail de recherche empirique réalisée dans le but de répondre aux axes de recherche. Elle est subdivisée en trois sections :

La première section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche et l'entreprise enquêtée, la deuxième section porte sur la gestion des carrières des salariés au sien de la DSA, et dans la troisième section nous allons présenter les résultats de la recherche.

**CHAPITRE I: La Gestion des Ressources
Humaines : état de la littérature**

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Introduction

La gestion des ressources humaines anciennement dite la gestion du personnel. Face à l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies et le durcissement de la concurrence qui subit le monde au cours des années soixante, les entreprises ont été obligées à développer leurs outils de gestion et d'adopté des nouvelles stratégies pour s'adapter aux changements et cet enjeu ne peuvent se réaliser qu'à travers l'introduction d'une nouvelle gestion. Qu'elle été la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques du management et ensemble de mesure et des activités qui consiste en l'acquisition, le développement des ressources humaines qui visent la performance. Aujourd'hui la GRH peut se diviser en deux grandes catégories : qui sont l'administration des ressources humaines qui consiste en (gestion de la paie, droit du travail ...) et le développement des ressources humaines qui consiste en (la gestion des carrières et compétences ...). Et pour bien comprendre cette discipline, nous avons décidé de consacrer ce premier chapitre à l'éclaircissement de quelques points importants, et on l'a divisé en quatre sections.

La première section permet de donner un aperçu sur la GRH ,nous allons présenter tout d'abord d'une manière générale quelques définitions de la fonction RH, et son évolution à travers le temps et les phases les plus importantes qu'elle a marquée, et nous finirons par établir les modèles de cette discipline. Dans La deuxième section nous allons détailler les missions de la fonction RH, et nous décrivons en détail l'organisation et les caractéristiques de cette dernière. La troisième section sera consacrée à définir et démontrer les activités de la fonction RH, et ses défis, ainsi ses objectifs et son importance au niveau de l'organisation et quant à la quatrième section elle portera sur la fonction ressources humaines dans la fonction publique.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Lors de cette section nous allons définir la gestion des ressources humaines, et en expliquant les étapes les plus importantes qu'elle a marquées à travers son passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

1.1.Définitions de la gestion des ressources humaines

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets¹.

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue². La GRH est donc caractérisée par trois variables : gestion, hommes au travail, organisation.

1.1.1. La gestion

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leur compétence de faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluer, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

1.1.2. Les hommes au travail

La GRH possède la double spécificité de concerner les hommes facteur de production particulier au travail c'est-à-dire effectuant une activité contraignante. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », Elton Mayo a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.

¹CLAUDE Levy-Leroyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle », paris, 2009, P 55.

²SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2ème édition, édition chènevière éducation, canada, 2004, P6.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

1.1.3. La gestion des ressources humaines dans les organisations

Le champ de la GRH se situe dans les organisations c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelles, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

- Ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;
- Ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien :
- Les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- Les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés : champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents¹.

1.2. Historique de la fonction ressources humaines

On distingue quatre périodes dans l'évolution de la gestion des ressources humaines

- La première période commence à la fin du 19^{ème} siècle et accompagne la révolution Industrielle. C'est le début de la société salariale et de nouveaux concepts font leur apparition : la division du travail, la hiérarchie organisationnelle et l'autorité. C'est au contre maître qu'incombe la responsabilité de la gestion au quotidien des relations avec les employés. Pour Les employés, les longues heures de travail vont de pair avec une faible rémunération, de sorte que les abus liés à la gestion autocratique rendent inévitables les changements de pratiques qui s'amorcent dès le début du 20^{ème} siècle.
- La deuxième période commence au début des années 1900, alors que deux évènements majeurs marquent la GRH : l'avènement de la gestion scientifique du travail et l'émergence des pratiques visant le bien-être des employés. D'une part, on réalise en effet que de mauvaises méthodes de travail entraînent des coûts importants on prend alors conscience de l'importance des pratiques qui visent une meilleure organisation du travail. Les travaux de Frederick Taylor ainsi que ceux de Frank et Lilian Gilbreth débouchent sur une approche scientifique de la gestion du travail. En matière de pratiques de GRH, on se penche surtout sur l'analyse des postes et la clarification de leurs exigences, de même que sur la description des emplois, la formation technique structurée et la rémunération au rendement. D'autre part, c'est la naissance des « welfare practices », les pratiques visant le

¹MARTORY B, et autre, « La Gestion des Ressources Humaines », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005, P 2-3.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

bien-être des employés. Parallèlement au paradigme du fordisme, qui associe la division du travail avec les salaires élevés, les pratiques de GRH s'inspirent des principes de la psychologie industrielle. Par exemple, la rémunération généreuse des salariés devient pratique courante, car l'objectif est de retenir ces derniers et de maintenir un avantage concurrentiel. C'est durant cette période que l'on cherche à implanter des pratiques de GRH qui permettent d'établir la stabilité d'emploi, les échelles salariales associées à l'ancienneté et les systèmes de promotion qui visent à garder ses employés.

- La troisième période débute vers les années 1950. On assiste alors à l'enracinement des pratiques dans les réalités organisationnelles. Les tenants de l'école des relations humaines, comme Elton Mayo, contribuent à améliorer les relations entre les travailleurs et les superviseurs. Durant les années 1960 et 1970, les activités de GRH sont principalement centrées sur les activités de dotation. L'économie florissante suscite l'émergence de grandes entreprises dans le secteur manufacturier et les services ; la fonction RH sert surtout à pourvoir les postes vacants par le recrutement des candidats compétents.
- La quatrième période commence à la fin du 20ème siècle. D'abord, elle commence par l'instabilité économique et la forte concurrence forcent la recherche et l'initiative ; les organisations doivent mieux comprendre comment les diverses activités de GRH peuvent répondre adéquatement à leurs objectifs et les rendre plus compétitives. Par ailleurs, dans les milieux de travail, on se rend compte qu'il est primordial de considérer les activités de GRH comme faisant partie d'un système global qui intègre diverses activités. C'est ainsi que, vers la fin des années 1980, la notion de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est introduite. Elle vise essentiellement à relier les activités de gestion, d'une part, aux objectifs de l'organisation et, d'autre part, à la performance organisationnelle. Cette nouvelle conception de la GRH fait référence à un ensemble de systèmes intégrés, établis dans une perspective à long terme, répondant aux objectifs de l'organisation et constituant la base de la performance de l'organisation. La GSRH gagne en importance pour finalement devenir un choix incontournable au 21ème siècle. Ces nouvelles orientations s'imposent à l'échelle mondiale, obligeant par le fait même les entreprises à suivre le mouvement. L'instabilité du contexte économique et son caractère hautement compétitif, la croissance vertigineuse de certains secteurs industriels, en particulier des secteurs de pointe, et la nécessité de diversifier les stratégies de compétition entraînent de lourdes contraintes organisationnelles dont les répercussions sur les RH sont indéniables. Or, on observe que les entreprises prospères partagent certaines

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

caractéristiques qui accordent de plus en plus d'importance à la GRH et elles sont conscientes de la nécessité à court, moyen et long terme d'avoir des employés compétents et motivés afin de relever de nouveaux défis et d'assurer le succès de leurs stratégies organisationnelles. Si les entreprises considèrent la compétitivité comme une question prioritaire en GRH, il ne faut pas oublier que la réalité du marché du travail l'est tout autant. De nombreux facteurs rendent impérative l'expansion du rôle de la GRH dans les entreprises: la pénurie de gens compétents dans certains secteurs; la diversification de la main-d'œuvre, liée notamment au nombre grandissant de femmes et de membres des minorités culturelles dans la population active; la recherche d'un équilibre entre la famille et le travail ; le vieillissement des travailleurs ; la consommation d'alcool et l'usage de drogues sur les lieux de travail ; la propagation de maladies, comme le sida. Or, pour assurer la survie et l'efficacité de la fonction RH au cours de la prochaine décennie, les professionnels de la GRH devront redoubler d'ingéniosité et de dynamisme ; ils devront aussi proposer des solutions originales aux problèmes organisationnels ou individuels. On constate déjà que des fonctions et des activités jugées cruciales dans le passé sont progressivement déclassées par d'autres, et on reconnaît de plus en plus que la gestion efficace des RH peut faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. L'essor dans ce domaine est donc attribuable dans une large mesure au savoir-faire des professionnels de la GRH et aux nouvelles pratiques instaurées pour faire face aux crises et composer avec les nouvelles tendances de la société en général, et du monde du travail en particulier.

Pour cela nous avons opté pour la représentation du tableau ci-dessous pour identifier les différentes évolutions qu'a connues la gestion du personnel.

Tableau N°01 : De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

	Gestion du personnel	Gestion des RH
Temps et planification	Court terme	Long terme (plus de 5 ans)
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Relation avec les employés	Pluraliste - Collectives - Confiance faible	Unitaire - Individuelles - Confiance élevée
Structures préférées	Bureaucratique/mécanique - Centralisées - Définitions formelles des Rôle	Organique - Décentralisées - Rôles flexibles
Rôles	Spécialistes / professionnels	Largement intégré dans la ligne management polyvalents
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts - Homme = coût qu'il faut Minimiser	Utilisation maximum - Homme = ressource à Développer
Formation	Elle sert à adopter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la RH
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source d'efficacité productive	Machine + organisation	Machine + organisation + qualité des RH
Source de motivation	Argent + progression de carrières	Argent + progression des Carrières + nature de travail Confie
Face aux changements	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La RH est flexible, elle peut S'adapter aux changements

Source : synthèse de deux tableaux présentés par J-L Cerdin, Gérer les carrières, Editions EMS, Paris, 2000, p.17 et J. Igalents, Audit des ressources humaines, Paris, 3^e édition, Liaison, Paris, 2000, p17.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

1.3. Les modèles de la GRH

Le modèle de GRH proposé comprend quatre éléments de base

1.3.1. Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficience et la prédictibilité. Les RH sont perçus comme un coût à minimiser. La fonction RH est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et du contrôle des activités des hommes.

1.3.2. Le modèle des relations humaines

A la recherche d'efficience, est ajoutée la notion d'équité. La fonction RH ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

1.3.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les RH.

1.3.4. Le modèle de la gestion stratégique

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction RH est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation¹.

Section 02 : Les missions et le fonctionnement de la fonction ressource humaine

Toute gestion a un but ou une finalité, et pour atteindre ces buts il faut veiller sur le bon fonctionnement de cette gestion, c'est ce que nous allons présenter lors de cette section où en expliquant les différentes étapes de l'organisation et les missions de la fonction RH.

¹LETHIELLEUX L, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » 3ème édition, les carrés, paris, 2009, p 18-19.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

2.1.L'organisation de la fonction ressources humaines

On peut résumer l'organisation de la fonction ressources humaines en 05 point important.

2.1.1. La DRH dans l'entreprise

L'existence ou non d'une DRH et le positionnement dans l'organigramme de cette dernière dépend d'une part de la taille de l'entreprise et d'autre part de la nature des problèmes de personnel. Ainsi tout n'est pas qu'une question de seuil. On considère à juste titre qu'à partir d'un certain nombre de salariés (200 généralement) une DRH est nécessaire étant donné le fait que l'entreprise dispose d'un système de relations professionnelles complexes, elle a à gérer des budgets de plus en plus importants dans le domaine social. Enfin un nombre important de salariés accroît l'enjeu stratégique représenté par la masse salariale. Toutefois une population hétérogène posant des problèmes de gestion complexes (personnel détaché, expatrié...) justifiera l'existence d'une DRH dès un seuil de 100 personnes. Enfin, si la place de la RH varie dans l'organigramme en fonction de l'entreprise, on constate qu'elle tend à être de plus en plus souvent intégrée au comité de direction.

2.1.2. La décentralisation de la fonction RH

A l'heure actuelle la GRH est une fonction partagée entre plusieurs acteurs n'appartenant pas nécessairement au service des RH. On parle de fonction partagée née d'un processus de décentralisation progressive des fonctions relevant traditionnellement des professionnels du service RH dans le temps. Cette dernière est en effet assurée par deux types d'acteurs aujourd'hui : les professionnels de la fonction et les hiérarchies intermédiaires qui regroupent (encadrement et maîtrise).

Ce partage présente deux avantages :

- ✓ D'une part il permet à la DRH de se consacrer aux activités à enjeux forts. La délégation de certaines activités relevant principalement de l'administration du personnel permet effectivement au service de gagner en productivité et en efficacité et ainsi de se recentrer sur la gestion des compétences, la gestion des personnes, la sauvegarde d'un climat social favorable dans l'entreprise...
- ✓ D'autre part il donne aux responsables hiérarchiques le pouvoir de décider dans le cadre de leur équipe d'un certain nombre de données. Cette délégation est plus ou moins étendue en fonction de l'entreprise et donne généralement à l'intermédiaire hiérarchique :

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

- Le pouvoir de choisir le candidat à recruter à partir d'une liste restreinte
- Le pouvoir de rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles
- Le pouvoir de décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur.

Dans son ouvrage « Tous DRH », J.M Peretti insiste d'ailleurs sur l'importance de ce partage de la fonction : « réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Dans les années 1982, les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction ».

2.1.3. Les implications d'une telle décentralisation

La délégation de certaines tâches de la fonction RH, au profit de responsables hiérarchiques requiert un véritable travail de la DRH. Il lui appartient en effet de garantir le partage de la fonction en définissant une charte. Celle-ci doit à la fois préciser clairement les responsabilités respectives des uns et des autres et définir les moyens que la DRH compte mettre à disposition des responsables hiérarchiques. En d'autres termes, la DRH a intérêt à :

- Leur communiquer la politique RH de l'entreprise. Il est important que les opérationnels connaissent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH.
- S'assurer qu'ils ont les connaissances leur permettant de prendre les décisions qui leur incombent ; et ce en mettant à leur disposition toutes les informations individuelles et collectives nécessaires et par une bonne information et formation.

2.1.4. Les partenaires de la fonction ressources humaines

La DRH évolue dans un environnement complexe et travaille donc en collaboration avec de nombreux partenaires (organismes spécialisés, prestataires des ressources humaines...) En vue d'arriver à ses fins, que sont une bonne gestion des RH.

2.1.4.1. Les prestataires de service RH vers une externalisation de la fonction

Le professionnalisme de la fonction RH dans les décisions et orientations prises constitue un impératif face aux enjeux auxquels elle est confrontée. Une solution consiste

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

pour elle à se recentrer sur certaines tâches dans lesquelles devra atteindre un niveau de professionnalisme élevé. Cela implique qu'elle fasse appel, pour la réalisation de ses autres activités, à des prestataires externes qui présentent l'avantage, par leur haut niveau d'expertise, d'améliorer la performance de l'entreprise. Il est possible de classer les prestataires de services en une dizaine de secteurs professionnels :

- Le conseil en recrutement : les cabinets de recrutement disposent de moyens leur donnant une connaissance permanente du marché de l'emploi, la maîtrise des techniques de sélection. Une entreprise fera appel à ce type de prestataire dans les cas, par exemple, où le nombre des recrutements est peu important.
- Conseils en réinsertion professionnelle : cabinets d'outplacement. Leur mission est d'assurer la réintégration dans le monde du travail des salariés obligés de quitter leur entreprise en leur fournissant les moyens les plus efficaces de valoriser leur personnalité et leur expérience professionnelle. Ils sont le plus souvent soumis à une obligation de résultat.
- Communication pour le recrutement : ils peuvent intervenir pour le conseil communication concernant les annonces de recrutement.
- Conseil en droit social : « sa maîtrise de la réglementation sociale en fait un interlocuteur privilégié des directeurs des RH. Grâce à lui le droit du travail cesse d'être un ensemble de contraintes pour devenir un véritable outil de gestion au service de la sécurité juridique de l'entreprise et du développement des RH » nous dit J. Brouillet (président de l'institut européen des juristes en droit social).
- Formation professionnelle
- Informatique : ils offrent à la DRH des logiciels spécifiques pour la paie par exemple (travail temporaire).

2.1.4.2. Les organismes spécialisés

Les organismes spécialisés sont comme suit

2.1.4.2.1. Les organismes de réflexion

Le plus connu est l'ANDCP. C'est un organisme de réflexion et d'échange 'attachant à promouvoir une certaine vision de la GRH : donner toute sa place à l'homme dans l'entreprise en prenant en considération à la fois les objectifs de l'organisation et les objectifs des personnes. Ses objectifs sont de confronter des expériences, des méthodes de réflexion, de perfectionner ses membres pour accroître leur compétence et de créer entre ses adhérents des liens de sympathie et d'entraide.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Comme lui, d'autres organismes tels que le centre chrétien des patrons et dirigeants d'entreprise français ou encore le centre des jeunes dirigeants d'entreprise... vont dans le sens d'une plus grande réflexion.

2.1.4.2.2. Les organismes à missions spécifiques

La mission de ces organismes recouvre une partie spécifique du domaine de la gestion du personnel. C'est le cas par exemple du centre INFFO (centre pour le développement de l'information sur la formation permanente), de l'ANACT (association nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

2.1.4.3.L'inspection du travail

Elle a plusieurs missions : le contrôle de l'application de la loi et des règlements, un rôle de conseil et d'information...

2.1.5.Le SIRH

Il procure à la fonction RH les moyens de collecter toutes les informations utiles, de les stocker, de les traiter et de les restituer aux personnes concernées, au bon moment et à l'endroit où il faut. Il présente ainsi l'avantage de libérer la fonction de toutes les tâches administratives et répétitives et permet, par là même, de se concentrer sur de nouvelles missions. Pour J.M Peretti, « la contribution de l'information à la performance de la fonction personnel ressort à cinq niveaux :

- Gains de productivité
- Amélioration du service
- Amélioration de la qualité des décisions de GRH
- Aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie
- Meilleure possibilité d'anticipation

L'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec le développement des réseaux, et plus particulièrement l'intranet, qui permettent de partager les données, les ressources et de communiquer. Ils favorisent fortement la mise en place d'une GRH partagée.

Des procédures fonctionnelles permettant d'assurer ces objectifs, sont ainsi mises en œuvre dans trois grands domaines : la gestion de la paie (calcul automatique des éléments composants la rémunération, valorisation des heures de travail, transferts de données aux organismes sociaux...), la gestion administrative du personnel (tenue de dossiers individuels,

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

gestion des effectifs, gestion des temps...) et la GRH (recrutement, formation, gestion des carrières, bilan social...).

2.1.6. Les outils au service de la RH

Le gestionnaire du personnel dispose, aujourd'hui, d'une véritable « boîte à outils ». Nous pouvons les regrouper en cinq catégories.

2.1.6.1. Les outils de pilotage

Ils sont conçus pour être le système d'information et le contrôle de la GRH. Un de ces principaux outils est l'audit social. Il peut être défini comme un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des RH aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations permettant d'améliorer la qualité de la GRH. Il s'agit, en fait, d'une analyse conduite par un acteur indépendant et donc objectif et dont le but est d'identifier les écarts entre la situation prescrite et la situation réelle.

2.1.6.2. Les outils stratégiques

Ils permettent d'élaborer et de décliner les axes stratégiques retenus par l'entreprise : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), le système de mobilisation des RH, le plan de formation.

2.1.6.3. Les outils liés aux procédures d'adéquation

L'analyse de poste, la nomenclature des emplois, les techniques de sélection, l'évaluation des emplois, le système de rémunération, la renégociation.

2.1.6.4. Les outils de documentation

Ils sont nécessaires à l'actualisation des connaissances des différents responsables des RH. Il en existe différents types : les données statistiques officielles, les revues spécialisées, des études d'entreprise et personnel...

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

2.1.6.5. Les outils informatisés

Ils ont depuis longtemps investis le champ de l'administration du personnel par la multiplication de l'offre de progiciel de plus en plus performants et par le développement de l'intranet. Il existe également d'autres applications informatiques telles que la GRH assistées par ordinateurs (GRHAO)¹.

2.2. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques

Tableau N° 02 : Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

Caractéristiques	Définitions
Fonction stratégique	Les RH constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des RH est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action RH.
Fonction partagé	La fonction RH est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des RH. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultation pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).
Fonction innovante	La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociale...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations

¹ADELAIDE crouzet « La fonction rh.doc », consulté 28/10/2018 à 10 :45.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Gestion individuelle et collective	La GRH se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).
Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	La GRH conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des RH (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatif (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).
Gestion à court terme et long terme	Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariées, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques des GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des financières et humaines importante (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).
Gestion formelle et informelle	Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel » l'entreprise n'échappe pas à cette logique ainsi, la fonction RH doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).
Gardienne des valeurs culturelles	La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation .il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction RH et en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

Source : LETHIELLEUX L « L'essentiel de la gestion des ressources humaines »,3e édition, les carrés, paris, 2009, p 28.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressource humaine et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressource humaines est indispensables au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale¹.

2.3. Les missions de la fonction des ressources humaines

Les quatre grandes missions² de la fonction ressources humaines

2.3.1. Un expert administratif et un gestionnaire de gaspillages

L'une des missions principales de la fonction RH est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. On peut citer comme exemple le grand chantier de la mise en œuvre de la loi sur la réduction du temps de travail passant à 35 heures hebdomadaires. De même, les TIC ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des RH. Elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus RH et un recentrage de la fonction sur d'autres missions. Cette évolution est notamment visible avec la généralisation de la GRHAO par exemples :

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

2.3.2. Le partenaire des salariés

Dans l'expression « fonction ressources humaines », il y a « humaine ». La multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs a eu pour effet de créer un décalage entre la recherche effrénée du profit et le respect des salariés. Les couts cachés de ces opérations de downsizing (réduction de la taille de l'organisation) sont notamment visibles à court terme et se traduisent par une baisse de la productivité et de l'implication organisationnelle des salariés.

Face à ce constat et au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressource humaines a adopté une nouvelles stratégie : devenir le partenaire des salariés. Il s'agit

¹LETHIELLEUX L, op.cit., p 26-28.

²LETHIELLEUX L, op.cit., p 21-24.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

de considérer le salarié comme un client de l'entreprise sachant que sa satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Le salarié redevient l'une des richesses essentielles et primordiales à la réussite de l'entreprise. La mise en œuvre de cette politique a comme conséquence le développement d'une stratégie ressources humaines appelées les « 5E » en vue de réaliser une veille sociale :

Tableau N°03 : Les « 5E » en vue de réaliser une veille sociale

Equité	Par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : « à travail l'égal, salaire égal ». le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embauche (cf. le CV anonyme).
Employabilité	Il s'agit d'assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout au leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être « employable » sur le marché de travail et ce à n'importe quel moment de leurs carrières. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations
Epanouissement	S'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi bien être personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle) que professionnel (perspectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).
Ethique	La notion éthique est complexe. En GRH, il se traduit essentiellement par le respect des normes international du travail (exemple : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratique discriminatoires ...). Plus généralement, au niveau, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable ...
Ecoute	La stratégie des « 5E » passe par l'écoute des salariés et de leurs attentes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentations avec la direction générale de l'entreprise.

Source : Lethielleux.L « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3e édition, les carrés, 2009, p 24.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

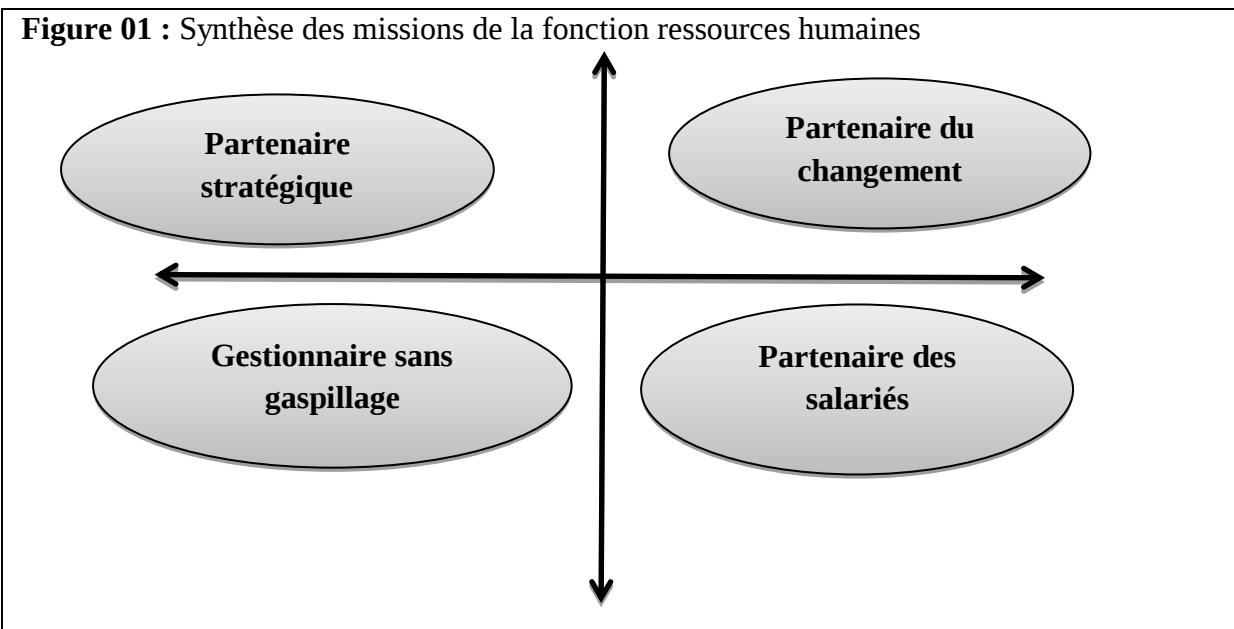
Cette stratégie des « 5E » vise au développement de la motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de valeur.

2.3.3. Le partenaire du changement

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

2.3.4. Un partenaire stratégique

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



Source : Peretti (J-M), « Audit social et performance globale », personnel, mai 2000, n°409.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Section 03 : Activités et enjeux de la fonction des ressources humaines aujourd'hui :

Les débats sur les enjeux de la fonction RH sont multiples, reliés aux changements stratégiques qui s'opèrent dans l'entreprise, et pour faire face à ces défis il faut veiller à assurer la bonne activité de cette fonction.

3.1. Les activités de la fonction ressources humaines

Une dizaine d'aspects peuvent être considérées comme entrant dans les activités de la fonction des ressources humaines.

3.1.1. La gestion administrative du personnel

La gestion administrative du personnel regroupe toutes les opérations relatives à la gestion des agents, qu'il s'agisse de gestion individuelle courante ou de gestion collective. Une administration du personnel efficace est donc indispensable au développement de la fonction RH.

3.1.2. La gestion des ressources humaines

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une conception élargie de la Gestion du Personnel, qui diffère de cette dernière. Les définitions de la GRH insistent généralement sur la finalité – notamment l'efficacité – de la gestion des ressources humaines disponibles et non sur les instruments de son action (recrutement, formation, rémunération, information, conditions de travail, relations sociales, etc.) comme le font traditionnellement les concepts de la Gestion du personnel.

3.1.3. Le développement social

Le développement de la fonction Ressources Humaines s'accompagne d'un développement stratégique. En effet, la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les personnels mais elle contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : à la gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation initiale et continue, des rémunérations, des carrières, du maintien de l'employabilité¹.

¹Gestion des enseignants, « Concepts de la gestion des ressources humaines et planification prévisionnelle » consulté le 28/10/2018.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

3.1.4. L'information et la communication

La DRH devra, en vue d'assurer une bonne information et une bonne communication auprès des salariés de l'entreprise, définir les publics du message, concevoir les messages et gérer les moyens de la diffusion de ces informations : journal d'entreprise, affichage, audiovisuel, réunions systématiques, intranet.

3.1.5. L'amélioration des conditions de travail

La DRH veille à ce que les conditions de travail soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).

3.1.6. Les relations sociales et relations externes

Le DRH gère l'ensemble des relations sociales. Généralement, il assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente. Et bien entendu, la fonction est généralement responsable des relations avec l'inspection du travail, la sécurité sociale, le conseil des Prud'homme et les avocats, l'enseignement, les organismes spécialisés.

3.1.7. Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel

Dans le cadre de la décentralisation, le DRH occupe une fonction de conseil dans quatre domaines :

- Les procédures et méthodes de gestion du personnel
- Le traitement des cas individuels,
- La solution des conflits individuels
- La solution des conflits collectifs.¹

¹ADELAIDE crouzet,op cit, consulté 28/10/2018 à 14:11.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

3.2. Les défis de la fonction ressource humaines

Les défis de la fonction ressources humaines¹ sont multiples :

3.2.1. La GRH et le défi de la mondialisation

La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître leurs parts de marché. Face à cette évolution, la fonction RH doit s'adapter en recherchant :

- La mise en place de politiques RH permettant d'harmoniser des cultures nationales et les cultures d'entreprises diverses ;
- Une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur la richesse de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les DRH. Ils ont pour mission principale de coordonner la politique RH au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales. Ils font partie de la catégorie des cadres à haut potentiel et tentent de répondre à la demande de cadres polyvalents.

3.2.2. La décentralisation de la fonction ressources humaines

Une partie des missions dévolues au service des RH sont transférées aux chefs de service et à l'encadrement opérationnel. La GRH n'est plus de la compétence exclusive des DRH. On parle alors de « fonction partagée ». Une tendance semble se dessiner dans les grandes entreprises se traduisant par une séparation au sein de la fonction RH en deux pôles :

- Les fonctions et métiers opérationnels : des responsables régionaux RH sont mis en place pour faire le relais avec les services du personnel de chaque site sur une région et aider à la mise en œuvre de la politique globale RH.
- Une fonction prospective : elle est chargée de réfléchir, à moyen ou long terme, sur les compétences ou la gestion des carrières en relation avec la stratégie globale de l'entreprise. Cette fonction prospective a pris toute son importance avec l'arrivée du « papy-boom ».

¹ADELAIDE crouzet, op cit, consulté 05/11/2018 à 10:52.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

3.2.3. De la fonction ressources humaines à une société spécialisée

L'externalisation, appelée aussi outsourcing, consiste à confier tout ou partie d'une fonction de l'entreprise à une société spécialisée dans un souci de réduction des coûts et des charges. L'externalisation de la fonction RH s'explique par le fait que les entreprises se recentrent davantage sur leur domaine de spécialisation. C'est en quelque sorte la course à plus de productivité et de valeur ajoutée en externalisant les activités à faible valeur ajoutée. Par exemple, de plus en plus, la gestion de la paye, la rédaction des contrats de travail sont des missions confiées à des cabinets extérieurs travaillant pour plusieurs entreprises de secteurs différents. Ce phénomène d'externalisation permis la création de structures indépendantes spécialisées dans le recrutement, la formation, l'aide juridique....

Les activités externalisées dépendent aussi du secteur de l'entreprise. Les entreprises, pour lesquelles le turn-over (rotation de personnel) est faible, ont tendance à conserver les services RH en charge de la formation et de la gestion des carrières.

Avec la décentralisation et l'externalisation des fonctions de type administrative, la GRH a développé de nouveaux contours en s'accent sur la gestion des compétences. Aujourd'hui la GRH dans les entreprises constitue l'un des outils de mise en œuvre de la stratégie globale des entreprises.

3.2.4. La gestion des seniors

Les entreprises ont pris conscience d'un phénomène : le départ massif à la retraite d'une partie de son personnel, enfants du baby-boom. La pyramide des âges des entreprises s'effondre car beaucoup n'avaient pas anticipé ce problème, notamment en assurant le renouvellement des forces vives. La difficulté tient surtout au risque de perte de savoir et savoir-faire. Les seniors disposent d'une expérience et de connaissances indispensables à la pérennité et à la continuité de l'activité. Certaines entreprises ont alors mis en place des systèmes de départs progressifs avec parrainage auprès des générations montantes, l'enjeu est le transfert des compétences et des réseaux informels.

Par ailleurs, la législation française, comme dans beaucoup d'autres pays européens, tend à allonger la durée d'activité en passant de 40 à 42 ans. Avec l'allongement de la durée des études, les salaires ne pourront prétendre à une retraite à taux plein qu'à partir, en moyenne, de 65 ans. Il convient alors de s'interroger, pour les générations futures, sur l'offre de travail à disposition sur le marché.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

3.3. Les objectifs et l'importance de la fonction RH dans les organisations

Les objectifs et l'importance de la fonction RH dans les organisations servent à plusieurs finalités et peuvent s'appréhender à plusieurs niveaux.

3.3.1. Les objectifs de la fonction ressources humaines

Les objectifs servent à plusieurs finalités¹. Les activités de la GRH sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés.

Selon Jean-Marie Peretti, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions RH :

- Attirer : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- Conserver : l'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- Développer : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.
- Être efficace : tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : L'acquisition et la conservation de la RH qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité. Le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés

¹PERETTI J M, « Gestion des ressources humaines », 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006, P36.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

l'opportunité d'obtenir de la satisfaction. Le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

3.3.2. L'importance de la fonction ressources humaines

L'importance de la fonction ressource humaine¹ se présume comme suit :

- Assurer la conformité : Beaucoup d'entreprises ne disposent pas de la visibilité nécessaire sur les absences de leurs équipes. En termes clairs, ces organisations ne sont pas outillées pour indiquer les dates de retour des collaborateurs absents. Il leur est donc difficile de gérer les absences efficacement tout en assurant leur conformité réglementaire. Les organisations mondiales sont quant à elles confrontées à un plus grand défi. La présence des salariés dans différentes régions du monde, oblige les entreprises à respecter la réglementation de chaque pays.
- Contrôler le coût des absences : Des études montrent que la gestion proactive des absences permet d'anticiper d'éventuels remplacements ou de pallier des surcharges d'activités. Le coût des absences ne désigne pas uniquement le paiement des jours d'absence des salariés, mais aussi le coût du remplacement de la personne absente pour assurer la continuité des activités. Il tient également compte de l'impact des absences sur le niveau d'engagement des collaborateurs affectés par celles-ci.
- Diminuer le nombre de tâches manuelles : Dans de nombreux pays, le traitement complet d'une absence implique en moyenne une quinzaine de tâches manuelles. Les gestionnaires d'absences investissent trop de temps pour calculer les jours d'absence perdus et les taux d'absences, générer des rapports, contacter les salariés, obtenir les certificats médicaux, planifier des réunions, rédiger et envoyer des courriers de reprise, adapter les plannings de travail et informer les collaborateurs impliqués dans la procédure.
- Améliorer l'engagement des salariés : Il existe un lien direct entre la gestion des absences des salariés (et de l'impact de ces absences sur les autres collaborateurs) et l'engagement des équipes. En restant en contact avec les salariés absents, en s'assurant que les tâches soient terminées à temps, en adaptant les conditions de travail et les programmes de reprise, les organisations affirment leur intérêt pour les absents. Ces initiatives peuvent sensiblement améliorer l'engagement des collaborateurs.

¹<https://www.unit4.com/fr/blog/2018/01/importance-de-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-societes-de-services> consulté à 00:50 le 22/09/2018.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Section 04 : La fonction ressources humaines dans les organisations publiques

La GRH dans la fonction publique est régie par un ensemble des règlements qui représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions des RH dans les organismes publics, depuis l'intégration de l'employé au sein de l'entreprise jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses fonctions au sein de l'entreprise.

4.1. La description de la GRH dans l'administration

Dans l'administration la GRH doit intégrer, a priori et dans toutes ses dimensions, le cadre statutaire : il s'agit, en particulier, de veiller à toujours articuler l'approche métiers (gestion des emplois et des compétences) et l'approche carrières (dimension statutaire, gestion des corps et des grades). Ainsi une conception rénovée de la fonction " GRH " passera par un équilibre reposant à la fois sur les impératifs statutaires et sur une volonté de développement des personnes et des compétences.

La fonction " gestion des ressources humaines " recouvre quatre grands domaines qui peuvent être assez nettement identifiés :

4.1.1. L'administration du personnel

La gestion administrative du personnel constitue, à l'évidence, le support et la base de la gestion du personnel : le respect du droit des agents, la qualité et la fiabilité des informations qui leur sont données par les gestionnaires - qu'il s'agisse de la nature et de la portée de leurs droits et de leurs devoirs, de l'évolution de la réglementation qui leur est applicable sont autant de conditions préalables à toute action dans le domaine de la GRH.

Cette dimension de la GRH recouvre l'ensemble des tâches liées aux aspects juridiques et administratifs de la fonction. Des prémisses du recrutement (organisation juridique et administrative des concours), à la constatation des droits et à la préparation des états nécessaires à la liquidation de la pension, il s'agit de suivre et de réaliser la mise en œuvre juridique de l'ensemble des opérations statutaires et non statutaires requises par la gestion administrative des grades et des emplois au sein des corps de fonctionnaires: nomination, titularisation, avancement d'échelon, avancement de grade, reclassement, intégration dans un autre corps, régime des autorisations d'absence, détachement, mise à disposition, disponibilité, démission, suivi du " dossier du fonctionnaire ", procédures disciplinaires, rémunération,...

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Cette partie de la GRH qui en constitue, d'une certaine manière, le cœur de métier dans le secteur public, requiert une connaissance précise du cadre statutaire (statut général, statuts particuliers des corps concernés, législations et réglementations générales ou spécifiques...). Elle ne souffre pas les approximations sous peine d'affaiblir la confiance des agents dans leurs gestionnaires et, par suite, de pénaliser la crédibilité de la démarche de mise en œuvre d'une politique de GRH.

4.1.2. Les relations sociales

C'est le domaine des relations de l'administration avec les partenaires sociaux et tout particulièrement de la gestion du paritarisme. Qu'il s'agisse de l'organisation des élections professionnelles, de la constitution des instances paritaires (commissions administratives paritaires, comités techniques paritaires,...), de leur convocation dans le respect des formes et des délais, des conditions légales de leur fonctionnement et des suites de leurs avis, des conditions d'exercice des droits syndicaux (affichage syndical, réunions d'information syndicale, décharges d'activité,...) la prise en charge des relations sociales suppose une maîtrise effective des règles applicables au sein du secteur public. Mais celle-ci ne se limite pas au respect des droits des élus du personnel et des syndicats, ni même à la convocation effective des instances paritaires, elle s'accompagne de la responsabilité de " faire vivre " le paritarisme et d'organiser ou d'assurer la continuité du dialogue social dans l'administration en dépassant le côté formel propre aux instances paritaires, en ouvrant de nouveaux champs de travail en commun avec les syndicats sur des domaines dans lesquels ils peuvent être responsabilisés parce que pleinement légitimes tels que la formation, l'action sociale, l'hygiène et sécurité.

4.1.3. La gestion et le développement des RH

Cette partie de la GRH est aujourd'hui encore assez peu développée, en particulier dans l'administration. Or elle recouvre des champs essentiels concernant tant la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) que la gestion individuelle ou individualisée : notation et évaluation des agents en vue d'une gestion plus personnalisée, formation, mobilité. Plus généralement tout ce qui touche à la responsabilisation, à la valorisation et à la motivation des agents. Relève de la gestion et du développement des RH. Cet aspect de la GRH comporte aussi des missions de conseil, tant vis-à-vis des services " employeurs " que des agents, parallèlement ou dans le cadre de la mise en œuvre de pratiques

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

d'évaluation (orientation de carrière, choix de mobilité, promotion interne, formation). Enfin le développement des RH doit prendre appui sur une véritable gestion prévisionnelle.

En effet, face aux nécessités de s'adapter à de nouvelles missions, aux évolutions technologiques, organisationnelles et administratives, il est indispensable pour l'administration de parvenir à une réelle GPEC, des effectifs et des carrières comme le prescrivait déjà la circulaire du 23 février 1989 relative au "renouveau du service public". Cette exigence s'impose plus encore pour l'administration que pour le secteur privé du fait qu'elle est tenue de s'adapter en jouant sur le "stock" de ses effectifs (en mettant l'accent sur la formation continue ou sur la mobilité) et non, comme le fait le secteur privé essentiellement, par les flux d'entrée et de sortie des personnels.

Les enquêtes menées sur ce thème ont montré les difficultés rencontrées jusqu'à ce jour par les administrations pour développer une gestion prévisionnelle, d'abord des effectifs, ensuite des compétences (cf. le rapport établi, fin 1996, à la demande de la direction générale de l'administration et de la fonction publique, par un groupe de cinq inspections générales).

C'est un domaine de la GRH qui exige à l'évidence un investissement particulier, notamment en termes d'élaboration et de maîtrise des outils à mettre en œuvre, mais surtout de méthode et de stratégie de mise en place, l'objectif prioritaire devant être de diffuser chez les gestionnaires une véritable culture de gestion prévisionnelle.

Les programmes de formation à la GRH devront donc impérativement intégrer cette dimension, d'autant que, dans sa circulaire du 3 juin 1998 relative à la préparation des programmes pluriannuels de modernisation des ministères, le Premier ministre demande aux ministères que leurs plans pluriannuels de modernisation traitent du développement des outils de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

4.1.4. L'organisation du travail et de la vie au travail

Ce domaine recouvre l'ensemble des attributions et des compétences de la GRH qui concernent l'organisation du travail, la répartition des tâches et des moyens, la gestion du temps et des espaces. Il rencontre les préoccupations de définition et d'explication des organigrammes, la pratique des délégations et ses outils. Il est, bien sûr, concerné par la mise en œuvre des préoccupations d'ergonomie du travail, ou, ce qui n'est pas sans rapport, par l'organisation spatiale des locaux d'activité ou des bureaux. Cette partie de la GRH a naturellement pour objet de prendre en charge l'amélioration des conditions de travail, les questions d'hygiène et de sécurité, la santé (médecine d'hygiène de prévention).

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

On y inclut généralement le suivi de l'action sociale, quel que soit son mode d'organisation (gestion directe en régie de l'emploi des crédits sociaux, gestion associative, gestion paritaire) : logement, restauration, vacances, ... Et l'on connaît l'importance de cette fonction pour la santé physique, morale et psychologique des personnels.¹

4.2. L'importance de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques

La GRH dans les administrations publiques constitue un enjeu majeur, pour trois raisons principales.

Premièrement, l'importance des effectifs y est considérable, ce qui implique la gestion d'une grande proportion de la main-d'œuvre active. Deuxièmement, les enjeux liés à la situation économique ont placé les administrations publiques devant l'obligation de s'adapter rapidement au bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement, et provoqué une forte tension sur les effectifs puisque les dépenses en RH représentent une proportion considérable de leurs budgets. Comme la marge de manœuvre quantitative continuera d'être de plus en plus réduite, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences et des motivations des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique. Troisièmement, la légitimité du secteur public est liée à l'efficacité et à la qualité de la prestation des services. Alors que les administrations publiques ont véhiculé pendant un certain temps une image de progrès et de modernité, elles souffrent aujourd'hui d'une image d'archaïsme et de rigidité. Les citoyens s'attendent maintenant à un service sur mesure, adapté à leurs besoins propres. La capacité des administrations publiques à rendre des services de qualité au moindre coût sera déterminante pour leur avenir.

La situation est donc complexe et les administrations publiques devront prendre un certain nombre d'actions visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services publics. La GRH constitue un moyen, parmi d'autres, de relever le défi.²

¹<https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublicatons/rapportsvdec98/conceptionrenouveleegrh.htm> consulté le 06/01/2019.

²<https://books.openedition.org/La-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques/> consulté le 05/01/2019.

Chapitre I : La Gestion des Ressources Humaines : état de la littérature

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons expliqué le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines et les phases les plus importantes qu'elle a marquée à travers son évolution. Et après avoir défini la Fonction ressource humaine, nous avons décrit les caractéristiques et les missions ainsi les enjeux de cette dernière, et nous avons conclu avec les objectifs et son importance à l'égard de l'organisation. A travers notre étude dans ce chapitre nous avons pu avancer cette conclusion :

L'évolution qu'il a connu la fonction ressources humaines durant les années 80 a fait changer la conception de l'homme au travail, après avoir été la vision de l'homme comme un coût qu'il faut minimiser, s'y est devenu à une vision de l'homme comme richesse productive qui nécessite une attention particulière de la part des responsables dans le but qui permet à l'homme au travail de développer ses compétences.

À travers notre étude nous avons constaté que les ressources humaines sont un élément clé dans l'organisation et qu'elles lui permettent de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion et celle-ci dite (gestion des ressources humaines) qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir et d'améliorer le rendement des individus afin d'arriver aux objectifs fixés.

CHAPITRE II : La Gestion des Carrières : état de la littérature

**CHAPITRE III : La gestion des
carrières: cas de la direction des services
agricoles(DSA) de la wilaya de TIZI-
OUZOU**

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Introduction

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons à présent passer à la présentation du cadre pratique sur la gestion des carrières, l'objectif de ce chapitre est de démontrer la différence entre la théorie et la pratique et cela à travers l'analyse de données que nous allons présenter.

Pour cela, nous avons jugé bon de deviser notre travail en trois sections, ainsi nous allons procéder lors de la première section à la présentation de la méthodologie de recherche et la problématique de recherche.

La deuxième section s'accroît sur la mise en place de la gestion des carrières au sein de la DSA.

Quant à la troisième et dernière section, elle sera réservée, à la présentation et la discussion de nos résultats de l'étude empirique.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et l'entreprise enquêtée

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

Pour atteindre notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou, que nous allons présenter dans cette section.

1.1.Présentation de la méthodologie de recherche

L'étude du terrain est faite dans la direction des services agricoles publique de la wilaya de Tizi-Ouzou, Cette étude est faite spécialement dans le service administratif et elle a pris deux mois, du premier juin jusqu'au premier aout 2018.

- Le premier mois de notre stage a servi à la découverte de l'établissement et à établir un pré enquête servant la détermination de l'échantillon de l'étude, la technique à utiliser, pour enfin les testés sur le terrain.
- Le deuxième mois de notre stage était consacré pour établir et poser nos questions avec le gestionnaire de personnelle, avec des nouveaux salariés, et le responsable hiérarchique.

1.1.1. Les techniques d'investigations

Pour la réalisation de notre travail et la vérification de l'hypothèse de recherche, nous avons opté pour une méthode où s'entremêle la démarche quantitative pour comprendre au mieux la gestion des carrières.

Pour le recueil des données au sein de la DSA, nous avons choisi d'un côté, l'observation directe, un outil qui nous a été utile. En effet, notre visite dans les services nous a permis de faire un certain nombre de constats relatifs à la gestion des carrières. Elle a été consolidée d'un questionnaire¹pour permettre d'obtenir des données statistiques.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour des questions fermés (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples et libres), et des questions ouvertes.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet

¹Voir en annexe N° 01 le questionnaire.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

est de résumer et de synthétiser les données brutes du questionnaire. Nous avons par ailleurs utilisé le logiciel EXCEL qui nous a permis de calculer les pourcentages des questions l'une après l'autre.

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

1.2.Présentation générale de la DSA, notre objet d'étude

La Direction des Services Agricoles « DSA » est un organisme public à caractère administratif doté d'une personnalité morale, dépendant du « ministère de l'agriculture du développement rural et de la pêche ». Créée selon ces décrets :

Vu le décret présidentiel n° 10-149 du 14 Jomada Ethania 1431 correspondant au 28 mai 2010 portant nomination des membres du gouvernement

Vu le décret exécutif n°90-12 du 1^{er} janvier 1990 modifié et complété, fixant les attributions du ministère de l'agriculture.

Et elle s'organise selon le décret exécutif n°90-195 du 23 juin fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des directions des services agricoles de wilaya, notamment ses articles 4 et 5.

La DSA de Tizi-Ouzou est située au sud de la wilaya, Ex souk el fellah BELLOUA.

1.2.1.Présentation des services de la DSA

La DSA est composée d'un service des statistiques agricoles et des enquêtes économiques, d'un service des inspections vétérinaires et phytosanitaire, d'un service de l'aménagement rural et de la promotion des investissements, d'un service de l'organisation de la promotion et de l'appui technique, d'un service de l'administration des moyens.

1.2.1.1.Le service des statistiques agricoles et des enquêtes économiques

Ce service est chargé de réaliser des programmes des enquêtes statistiques agricoles, il comprend deux bureaux :

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

- Le bureau des statistiques agricoles.
- Le bureau des enquêtes économiques.

1.2.1.2.Le service des inspections vétérinaire et phytosanitaire

Ce service est chargé d'animer, de mettre en œuvre et de veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires en matière de préservation et d'amélioration de la santé animale, de santé publique vétérinaire et de protection phytosanitaire. Il comprend deux bureaux :

- Le bureau de l'inspection vétérinaire.
- Le bureau de l'inspection phytosanitaire.

1.2.1.3.Le service de l'aménagement rural et de la promotion des investissements

Ce service est chargé de préserver le patrimoine foncier et de coordonner les actions visant l'implantation des infrastructures et des équipements entrant dans le cadre du développement agricole. Il comprend trois bureaux :

- Le bureau de la mise en valeur et de l'organisation foncière
- Le bureau de la promotion des investissements et du suivi des projets
- Le bureau de l'hydraulique agricole et des équipements ruraux

1.2.1.4.Le service de l'organisation de la production et l'appui technique

Ce service est chargé de promouvoir les actions de développement et d'intensification des productions agricoles et de modernisation des conduites culturales et des élevages et d'assurer le suivi de leur exécution. Il comprend trois bureaux :

- Le bureau de la production agricole et des institutions rurales
- Le bureau de la formation, du perfectionnement, de l'emploi agricole et de la vulgarisation
- Le bureau de la réglementation et de la normalisation

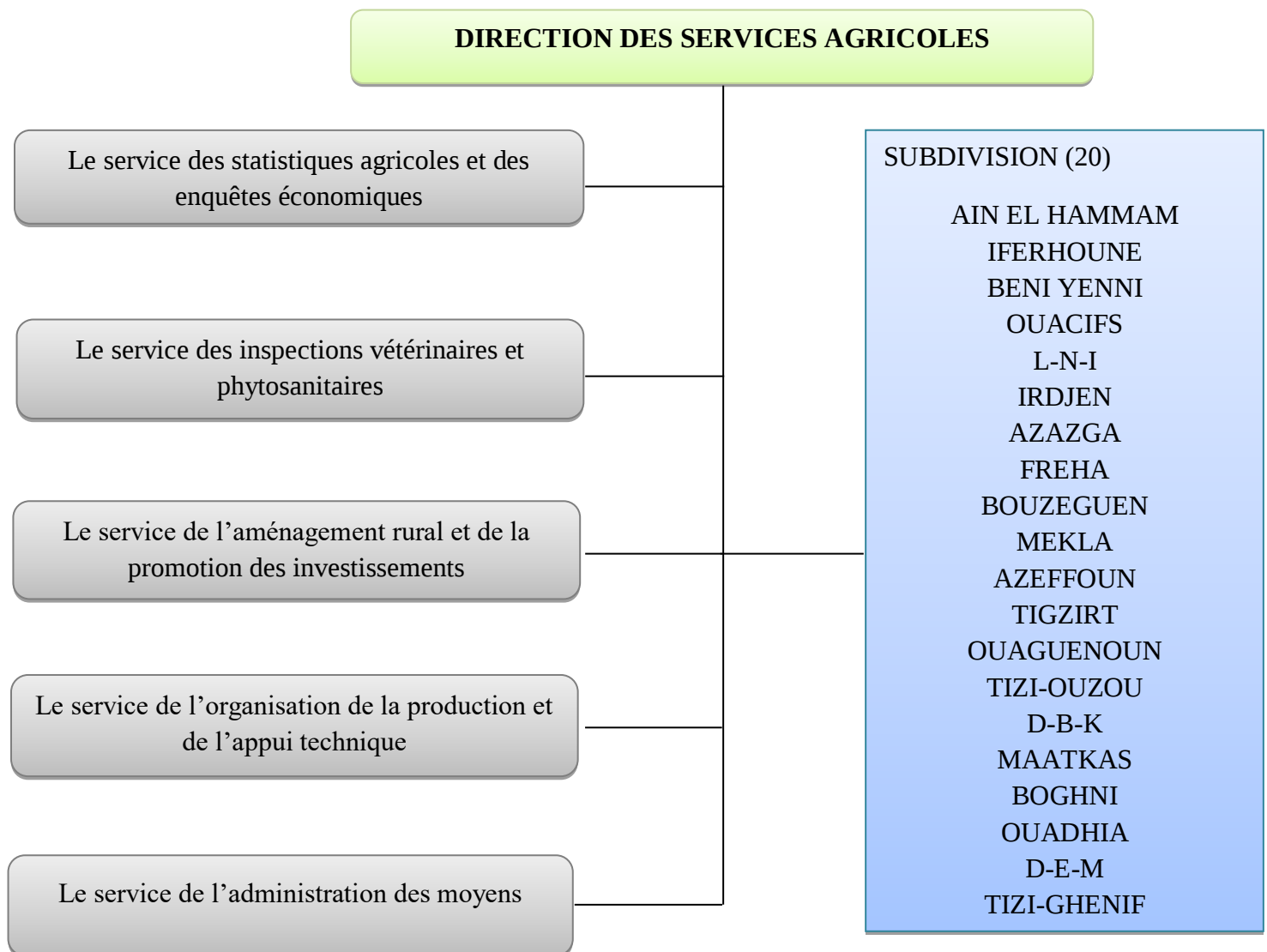
1.2.1.5.Le service de l'administrations des moyens

Ce service est chargé d'assurer la gestion des personnels administratifs et techniques et de l'exécution de budget de la direction des services agricoles et des subdivisions agricoles en dépendant. Il comprend deux bureaux :

- Le bureau de la gestion des personnels et de la formation
- Le bureau de la gestion des budgets et des moyens généraux

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Figure N°05 : L'organigramme de la DSA



Source : document interne à la DSA de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

1.2.2. L'effectif de la DSA

Le tableau N°06 ci-dessous représente l'effectif de la DSA de la wilaya de Tizi-Ouzou au cours des deux dernières années

Années Catégorie socioprofessionnel	2017	2018
Cadres	229	225
Maitrises	46	48
Exécutions	50	50
Totales	325	323

Source : réalisé par nos soins

1.2.3. Les missions de la DSA

La direction ¹des services agricoles est chargée de :

- Veiller à l'application de la réglementation dans tous les domaines de l'activité agricole.
- Assurer l'inspection et le contrôle des activités vétérinaires et phytosanitaires.
- Organiser et de contrôler le déroulement des campagnes de lutte d'intérêt national.
- Assister techniquement les institutions locales du secteur agricole.
- Mettre en œuvre les instruments de mesures induits par la politique de préservation des terres agricoles et agro-sylvo-pastorales.
- Mettre en place, développer et mettre à jour les instruments statistiques agricoles et - d'élaborer les différents fichiers aux fins de suivi et d'évaluation périodique de l'état du secteur.
- Proposer toutes mesures ou actions nécessaires à l'élaboration des instruments de régulation et de veiller à la mise en œuvre des mesures arrêtées.
- Animer les activités des institutions agricoles rurales intervenant au niveau local et de les assister techniquement.
- Identifier les objectifs de développement agricole de la wilaya et les moyens à mobiliser pour leur réalisation.
- Impulser la promotion de l'investissement agricole.

¹<http://wilaya-tiziouzou.DZ/minfloc/agriculture> consulté le 11/12/2018.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

- Proposer les mesures et actions de perfectionnement et vulgarisation, et de mettre en œuvre les mesures arrêtées.

Section 02 : La gestion des carrières au sein de la DSA

La carrière du fonctionnaire au sein de la direction des services agricoles (DSA) se déroule suivant plusieurs étapes régies par le statut de la fonction publique.

2.1.La démarche de recrutement de la DSA

Le recrutement au niveau de la direction des services agricoles (DSA) est soumis par un ensemble d'articles¹ (ordonnance n°06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique) qui sont définis comme suite :

Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics.²

Tous les citoyens qu'ils vont intégrer un poste de travail dans la fonction public sont égaux (aux yeux de la loi) sont également admissible à tous les emplois publics selon leur capacité.

Nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplir pas les conditions suivantes :

- Être de nationalité algérienne ;
- Jouir de ses droits civiques ;
- Ne pas avoir de mention au bulletin du casier judiciaire incompatible avec l'exercice de l'emploi postulé ;
- Être en situation régulière au regard du service national avoir l'Age, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.³

Pour accéder à un emploi dans la fonction publique, le citoyen doit remplir certaines conditions tel que la nationalité, jouissance des droits civiques, aptitude physiques, diplôme) et tout personne qui ne remplit pas ces conditions ne pourra pas accéder.

L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires.⁴

¹Ordonnance n°06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

²Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art74.

³Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 75.

⁴Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 76.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Le droit ouvre Dans le cas où c'est nécessaire à l'administration d'organiser et d'exiger un contrôle médical pour un certain Corp. de fonctionnaires.

Les statuts particuliers peuvent préciser, en tant que de besoin, et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévue à l'article 75 ci-dessus.

Ils Peuvent, en outre, préciser les corps pour lesquels l'accès est subordonné à une enquête administrative préalable.¹

L'Age minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à 18ans révolus.²

L'accès au grade est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation³.

Pour accéder et occuper un poste d'emploi dans le cadre de la fonction publique, le candidat doit être titulaire d'un justificatif attesté par un diplôme ou un niveau de formation.

Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de :

- Concours sur épreuves ;
- Concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ;
- Test professionnel ;
- Recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation habilitée.

L'accès aux métiers de la fonction publique est filtré par des concours, où on trouve le recrutement par concours sur titre ce que veut dire l'examen du jury porte sur les diplômes le candidat ne subit pas d'épreuve. Le concours sur épreuve ou le candidat inscrit sera convoqué à passer les épreuves afin qu'il soit sélectionné, le recrutement direct c'est le recrutement qui se fait pour certains candidats ceux qui subissent la formation habilitée.⁴

Les candidats aux concours sur épreuves, concours sur titres ou tests professionnels sont déclarés admis par un jury, qui établit une liste de classement par ordre de mérite⁵.

Seul le jury lui donne le pouvoir de décider et d'établir une liste de classement des admis à la fonction publique.

Les modalités d'organisation et de déroulement des concours prévus à l'article 80 Ci-dessus sont déterminées par voie réglementaire¹.

¹Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 77.

²Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 78.

³Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 79.

⁴Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 80.

⁵Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 81.

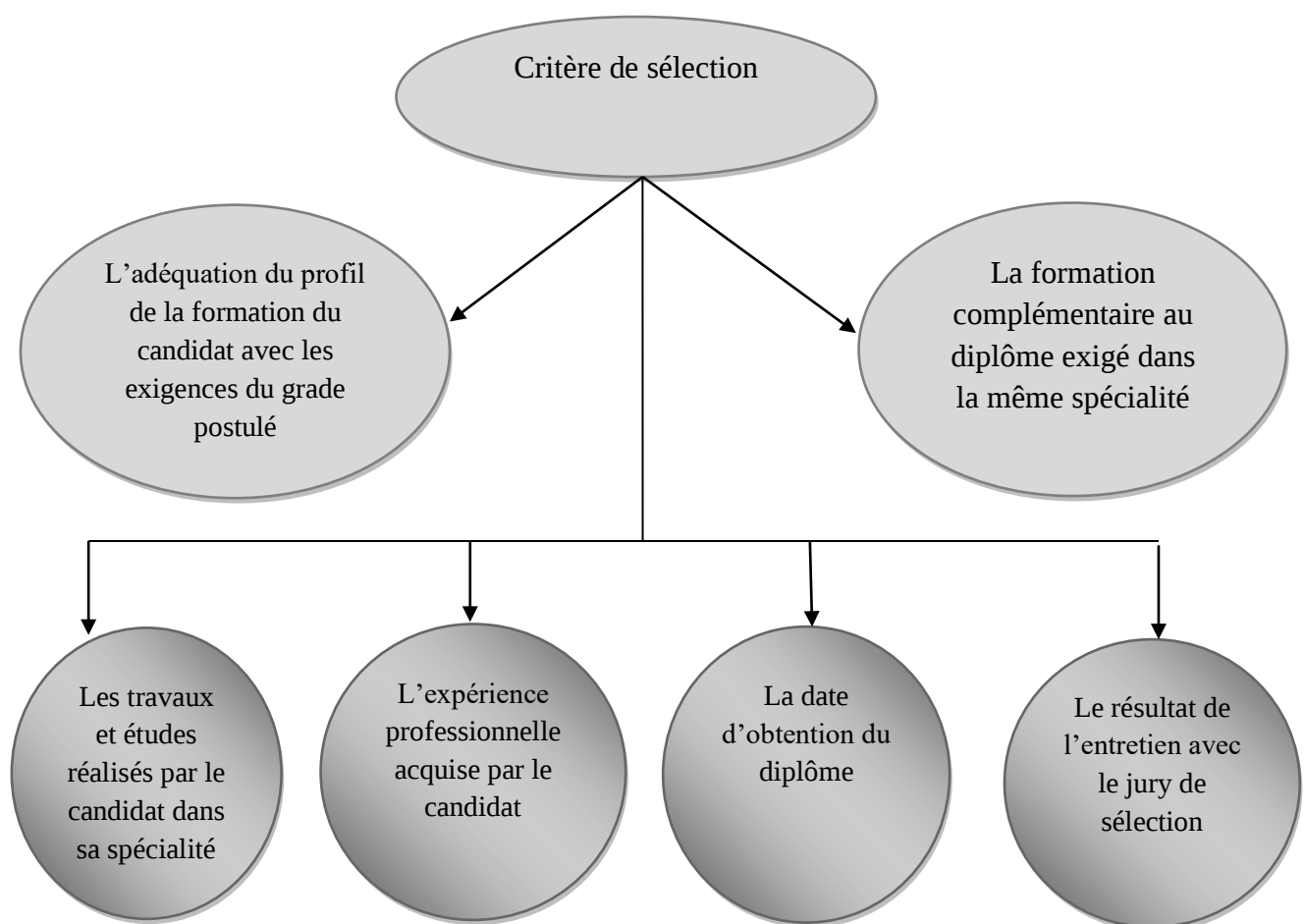
Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Seule la loi qui détermine les modalités d'organisation et de déroulement des concours d'accès à la fonction publique.

2.1.1. Les critères de la sélection pour intégrer un poste d'emploi à la fonction publique

Les candidats aux concours sur titre sont évalués et sélectionnés sur la base des critères suivante² :

Figure N°06 : Les critères de sélection aux concours sur titre dans les grades de la fonction publique



Source : établi par nous-mêmes

¹Op cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 82.

²Circulaire n°7 du 28 avril 2011 relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

2.1.1.1. Adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé (0 à 5 points)

2.1.1.1.1. Conformité de la spécialité du diplôme avec les exigences du grade postulé (0 à 2 points)

Les spécialités des candidats sont classées selon l'ordre de priorité arrêté par l'institution ou l'administration publique concernée et mentionnée dans l'arrêté ou la décision portant ouverture du concours sur titre. Elles sont notées, comme suit¹ :

- Spécialité (s) 1 : 2 points ;
- Spécialité (s) 2 : 1,5 points ;
- Spécialité (s) 3 : 1 points ;
- Spécialité (s) 4 : 0,5 points.
-

2.1.1.1.2. Cours d'étude ou de formation (0 à 3 points)

La notation de cursus d'études ou de formation s'effectue en fonction de la moyenne générale de la dernière année d'études ou de formation sanctionnée par le titre ou le diplôme². Elle est établie comme suit :

- 0,5 point pour la moyenne égale à 10/20 et inférieure à 11/20 ;
- 1 point pour la moyenne égale à 11/20 et inférieure à 12/20.
- 1,5 point pour la moyenne égale à 12/20 et inférieure à 13/20.
- 2 points pour la moyenne égale à 13/20 et inférieure à 14/20 ;
- 2,5 points pour la moyenne égale à 14/20 et inférieure à 15/20 ;
- 3 pour la moyenne égale ou supérieure à 15/20.

En ce qui concerne les candidats titulaires du diplôme de magistère, la notation s'effectue comme suit :

- 3 points pour la mention « très bien » ou « très honorable »
- 2,5 points Pour la mention « bien » ou « honorable » ;
- 2 points pour la mention « assez bien » ;
- 1,5 point pour la mention « passable » ;

Par ailleurs, et au regard d leur mérite et /ou qualification particulière, une bonification de deux (2) points est accordée aux diplômées des grandes écoles (Ecole nationales de

¹Op cit,circulaire n°7 du 28 avril 2011.

²Op cit,circulaire n°7 du 28 avril 2011.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

formation supérieure). Les majors de promotion des universités et des centres universitaires bénéficient d'une bonification d'un (1) point¹.

2.1.1.2. Formation complémentaire au diplôme exigé dans la même spécialité (0 à 2 points)

La formation complémentaire supérieure au diplôme exigé dans une spécialité en rapport avec les missions inhérentes au grade postulé, est notée dans la limite de deux (2) points, à raison de 0,5 point par semestre d'études ou de formation accomplie.

2.1.1.3. Travaux ou études réalisés par le candidat dans sa spécialité pour le concours d'accès aux grades classés à la catégorie 11 et plus (0 à 2 points)

La publication de travaux de recherche ou d'étude dans une revue spécialisée nationale ou étrangère est notée à raison d'un (1) point par publication dans la limite de deux (2) points.

2.1.1.4. Expérience professionnelle acquise par le candidat dans le même emploi ou dans un emploi équivalent (0 à 6 points)

La notation de l'expérience professionnelle s'effectue comme suit² :

- L'expérience professionnelle acquise dans l'institution ou l'administration publique organisant le concours sur titre, dans le cadre des contrats de pré emploi, d'insertion des diplômés, d'insertion professionnelles, d'insertion sociale ou en qualité de contractuel : un (1) point par année d'exercice dans la limite de six (6) points ;
- L'expérience professionnelle acquise dans une autre institution et administration publique : (1) points par année d'exercice dans la limite de quatre (4) points ;
- L'expérience professionnelle acquise hors secteur de la fonction publique : 0,5 point par année d'exercice dans la limite de trois (3) points.

Par ailleurs, l'expérience professionnelle acquise dans un emploi inférieur à l'emploi postulé est notée de 0,5 point par année d'exercice dans la limite de deux (2) points.

¹Op,cit,Circulaire n°7 du 28 avril 2011.

²Op,cit,Circulaire n°7 du 28 avril 2011.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

2.1.1.5.Date d'obtention du diplôme (0 à 2 points)

L'antériorité de la date d'obtention du diplôme est déterminée par rapport à la date d'ouverture du concours, elle est notée à raison de 0,25 points par année dans la limite de deux (2) points¹

2.1.1.6.Entretien avec le jury de sélection (0 à 3 points)

- Esprit d'analyse et de synthèse : 2 points ;
- Aptitudes et / ou qualifications particulières : 1 point².

2.2.La formation

En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa réparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement³.

Pour but d'améliorer la qualité et d'accroître l'efficacité de ses fonctionnaires, l'administration organise d'une façon durable des cycles de formation.

Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixée par voie réglementaire⁴.

La formation en générale dans la fonction publique est fixée par voie réglementaire.

2.3.L'avancement et la promotion

L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire⁵.

Selon cet article l'avancement se définit comme un passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieure à l'intérieure d'un même grade, et les modalités de cet avancement sont fixé par la loi.

¹Op,cit,Circulaire n°7 du 28 avril 2011.

²Op,cit,Circulaire n°7 du 28 avril 2011.

³Op,cit,Ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 104.

⁴Op,cit,Ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 105.

⁵Op,cit,Ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 106.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- Après une formation spécialisée ;
- Par voie d'examen ou test professionnels ;
- Au choix, par voie d'inscription sur la liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur la liste d'aptitude. Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par les statuts particuliers.¹

Le fonctionnaire promu dans les conditions prévues à l'article 107 ci-dessus est dispensé du stage².

Le fonctionnaire qu'a bénéficié d'une promotion dans les conditions qui sont citées dans l'article 107, Il est autorisé à pratiquer un stage.

Toute promotion impliquant le passage d'un groupe immédiatement supérieur, tel que prévu à l'article 8 de la présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis³.

Les proportions affectées aux différents modes de promotion prévus à l'article 107 ci-dessus sont fixées par les statuts particuliers⁴.

La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines consacrée à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire⁵.

¹Op,cit, ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 107.

²Op,cit, ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 108.

³Op, cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 109.

⁴Op,cit, ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 110.

⁵Op, cit,ordonnance n°06-03 du 15 juillet 2006,Art 111.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Section 03 : Les résultats de la recherche

Pour atteindre notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au Niveau de la direction des services agricoles de la wilaya de Tizi-Ouzou, que nous allons Présenter dans cette section.

3.1.Présentation de l'enquête

3.1.1.L'objectif de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer les pratiques de la gestion des carrières au sein de la direction des services agricoles. Et pour cela nous avons mené une enquête sur le terrain en utilisant un questionnaire (voir annexe N° 01).

3.1.2.Le plan d'étude

Il comporte les étapes suivantes :

3.1.2.1.L'élaboration du questionnaire

En ce qui concerne notre étude, nous avons élaboré un questionnaire, qui est destiné à l'ensemble des salariés (cadre, moyen, maîtrise et exécution) de la DSA, concernant la gestion des carrières au sein de cet établissement.

Dans le souci de permettre une bonne compréhension du questionnaire nous avons opté pour des questions fermés (réponse par oui ou non), questions semi ouvertes (réponse au choix multiples et libres), et des questions ouvertes.

3.1.2.2 La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la DSA. Etant donné le nombre élevé des travailleurs (315 salariés) au sein de la DSA, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons limité notre échantillon.

Pour cela nous avons distribué le questionnaire pour l'ensemble de l'échantillon soit 40, nous avons récupéré 35 mais 28 seulement d'entre eux sont exploitable.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires.
- La récupération des questionnaires.
- Et enfin, le dépouillement.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

3.1.2.3 Présentation des résultats

La dernière étape de notre étude concerne la rédaction d'un rapport présentant les principaux résultats ci-après :

- Traitement des réponses aux questions une par une selon chaque critère.
- Établissement d'un commentaire pour chaque question.
- Établissement d'un constat général sur le questionnaire

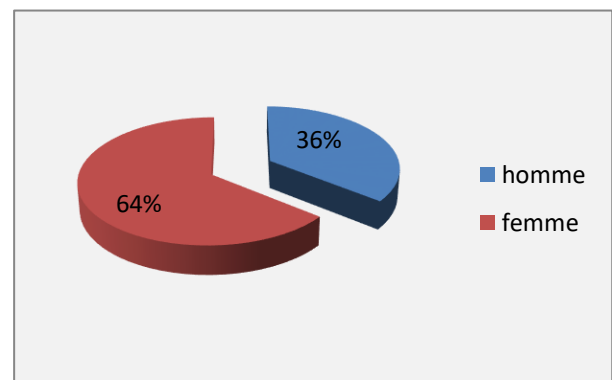
3.2. Analyse et interprétation des résultats

Question N° 01 : Le sexe ?

Tableau N°07 : Présentation de l'échantillon de l'étude

Sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	10	35,71%
Femme	18	64,28%
TOTAL OBS	28	100%

Figure N°07 : L'échantillon de l'étude



Source : établie par nous propres soins.

D'après les données numériques qui sont dans le tableau ainsi que la figure ci-dessus nous avons constaté que quasiment des membres de notre échantillon d'étude est le taux de travailleurs de sexe Féminins présenté par un pourcentage de 64 % soit un échantillon de (18) enquêtés, par apport à celui de sexe masculin avec un pourcentage de 36% soit un l'échantillon de (10) enquêtés.

Nous remarquons que la population étudiée est dominée par le genre féminin par rapport au genre masculin.

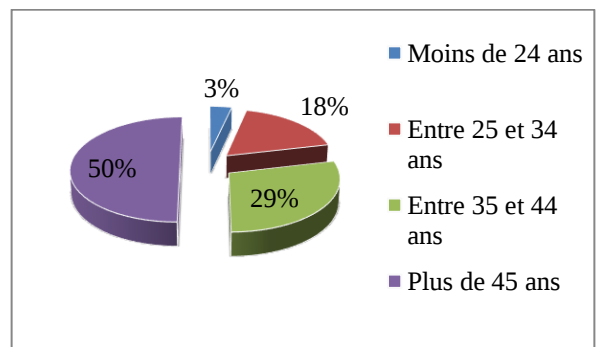
Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N° 02 : à quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau N°08 : La répartition des éléments de l'échantillon selon l'âge.

Age	Effectif	Pourcentage
Moins de 24 ans	01	03,57%
Entre 25 et 34 ans	5	17,85%
Entre 35 et 44 ans	8	28,57%
Plus de 45 ans	14	50%
TOTAL OBS.	28	100%

Figure N°08 : La répartition des éléments de l'échantillon l'âge.



Source : établi par nos soins.

D'après les résultats de ce graphique nous avons constaté que la majorité des salariés sont de la catégorie vieille plus de 45 ans avec un pourcentage de 50% ; et après la catégorie entre 35 à 44 ans avec un pourcentage 29 % ensuite la catégorie entre 25 à 34 ans avec un pourcentage de 18% et enfin la catégorie moins de 24 ans avec un pourcentage de 3%.

Ces données montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des salariés de la DSA est très avancée, ce que explique le fort nombre de personnes partant à la retraite cela pourrait s'expliquer qu'il y a beaucoup de salariés qui ont été recruté lors des premières années et qui ont atteint maintenant un âge très avancé avec une diminution de recrutement ces dernières années vu les changements qu'a connu le marché de travail en Algérie .

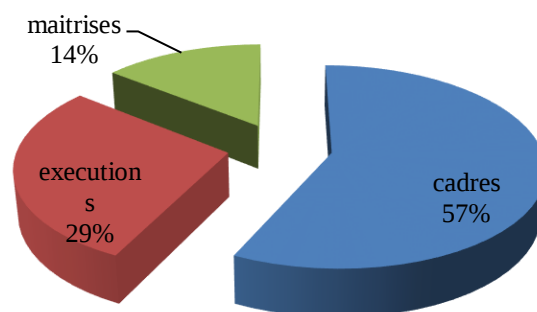
Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N° 03 : à quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Tableau N°09 : Les catégories socioprofessionnelles.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentages
Cadres	16	57,14%
Maitrises	04	14,28%
Exécutions	08	28,57%
TOTAL OBS.	28	100%

Figure N° 09 : Les catégories socioprofessionnelles



Source : établi par nous-mêmes.

D'après la figure N°10 nous avons remarqué que la majorité des salariés questionnés appartiennent à la catégorie « cadres » avec une proportion de 57%, la catégorie exécution vient en deuxième position avec 29 % enfin la catégorie maitrises représente 14 % de l'échantillon.

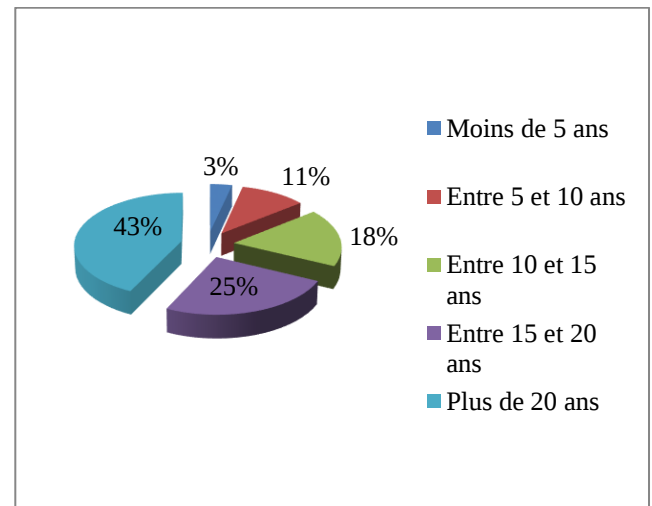
D'après les résultats de l'enquête remarqué dans le tableau et la figure ci-dessus nous avons constaté le taux le plus important est celui de la catégorie cadre. Car les fonctions de ce dernier est très importants dans l'administration pour l'accomplissement des différentes tâches qui nécessite une main d'œuvre qualifié et expérimentée.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N°04 : Combien avez-vous d'ancienneté au sein de la DSA ?

Tableau N°10: La repartions selon l'ancienneté **Figure N°10:** La répartition selon l'ancienneté

Expériences au sein de la DSA	Effectif	Pourcentage
Moins de 5ans	01	03,57%
Entre 5 et 10 ans	03	10,71%
Entre 10 et 15 ans	05	17,85%
Entre 15 et 20 ans	07	25%
Plus de 20 ans	12	42,85%
TOTAL OBS.	28	100%



Source : établi par nos soins.

L'observation du graphe ci-dessus révèle que 25% soit 07 personnes interrogées ont une expérience de 15 à 20 ans, 43% pour ceux qui ont plus de 20 ans d'expérience, 18 % ont eu entre 10 à 15 ans d'expérience au sein de la DSA. Et le reste qui représente 3% à moins de 5 ans, et 11% pour ceux qui ont eu entre 05 à 15ans expérience.

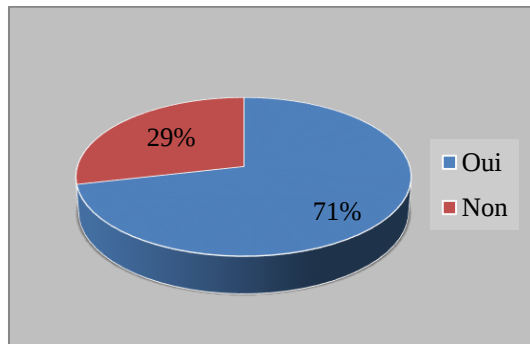
Cela explique que la plupart des personnes enquêtées ont une expérience de plus de 5 ans.

Alors on peut dire que la DSA possède un capital humain qui est constitué de personne âgé et expérimentés et aussi de jeune moins anciens.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N°05 : Avant d'intégrer (LA DSA DE TIZI OUZOU) avez-vous exercé dans d'autres Organismes ?

Figure N°11 : l'ancienneté précédente.



Source : établi par nos soins

D'après les résultats de notre enquête nous avons remarqué que la totalité des employés interrogés de la DSA avec une proportion de 100 % possèdent des contrats à durée indéterminée, et aussi nous avons constaté que 71% ont eu de l'expérience professionnelle avant leur intégration à la DSA, alors que 29% n'ont jamais eu d'expérience professionnelle au sein d'autres organismes.

Question N°06 : Comment vous êtes informé sur l'offre du recrutement ?

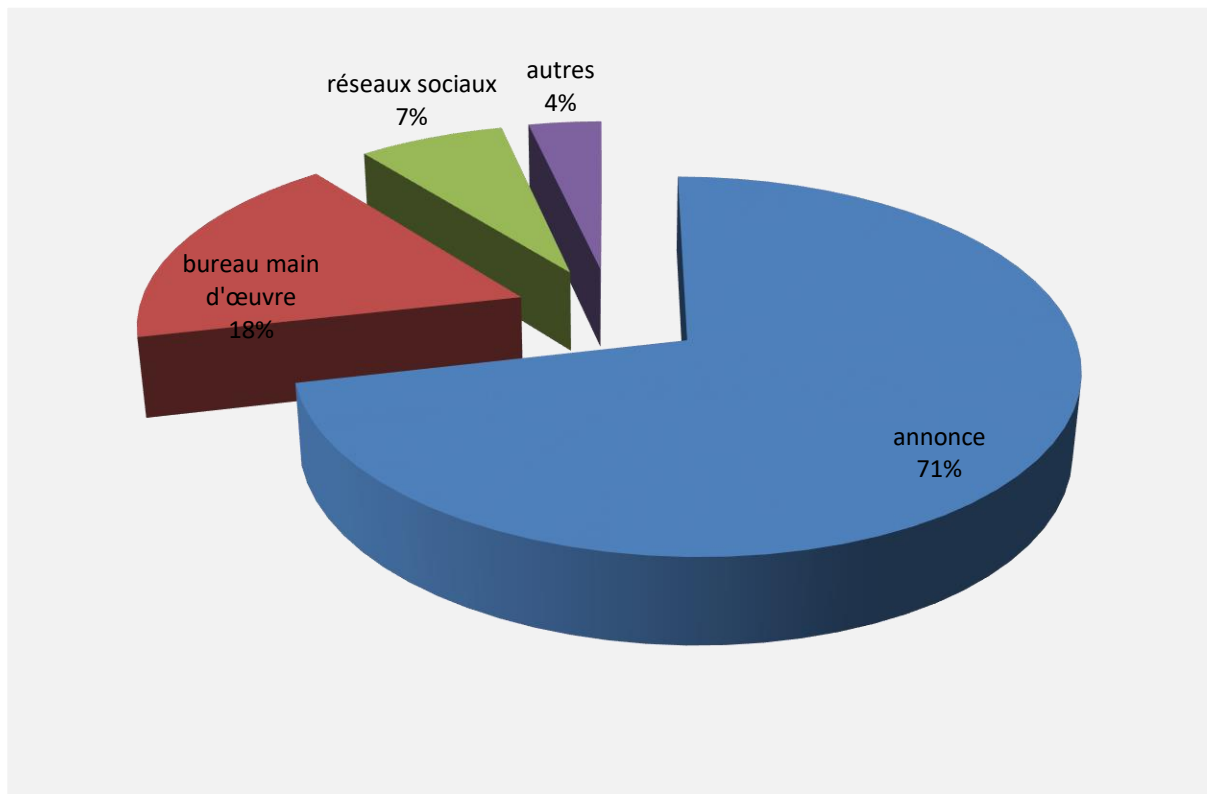
Tableau N° 11 : La répartition des membres de l'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.

Moyen d'obtention de l'information sur l'offre de recrutement	Effectifs	Pourcentages
Annonce	20	71,42%
Bureau main d'ouvre	05	17,85%
Réseaux sociaux	02	07,14%
Autres	01	03,57%
TOTAL OBS	28	100%

Source : établi par nos même.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Figure N°12 : La répartition des membres de l'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.



Source : établi par nos soins.

D'après la figure N°13 nous avons constaté que 71% de la population enquêtée ont eu l'information sur l'offre de recrutement par voie d'annonce et 18 % à travers des bureaux de main d'œuvre, 7 % par des réseaux sociaux et 4% soit une personne sur l'ensemble de l'échantillon qu'a répondu d'être recruté par une recommandation.

Sinon la majorité des salariés enquêtés déclarent que l'annonce est le meilleur moyen de recruter.

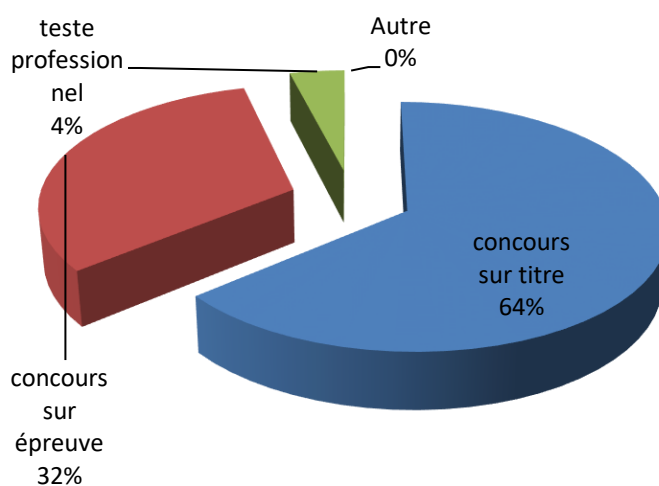
Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N°07 : Sur quels critères avez-vous recruté à la DSA ?

Tableau N°12 : Les critères de recrutement au sein de la DSA

Critère de recrutement	Effectif	Pourcentage
Concours sur titre	18	64,28%
Concours sur épreuve	09	32,14%
Teste professionnel	01	03,57%
Autre	00	00%
TOTAL OBS.	28	100%

La figure N°13 : Les critères de recrutement au sein de la DSA.



Source : établi par nos soins.

Ce graphique désigne les différentes bases de recrutement au sein de la DSA pour notre enquête, où la majorité des membres de notre échantillon sont recrutés par concours titre avec une proportion de 64% puis vient ceux qui sont recrutés à base concours sur épreuve avec 32% et 4% représente teste professionnel pendant que 0% représente autre.

Cette différence s'explique par les conditions de toute fonction publique, ont régie par la loi. Ce que veut dire que l'accès aux métiers de la fonction publique est filtré par des concours, où en trouve le recrutement par concours sur titre qui veut dire l'examen du jury porte sur les diplômes, le candidat ne subit pas d'épreuve. Le concours sur épreuve où le candidat inscrit sera convoqué à passer les épreuves afin qu'il serait sélectionné ont exigent que le recruté soit avoir un diplôme universitaire ou une formation adéquate afin d'assurer les exigences du travail de l'établissement.

Cela démontre que la DSA recrute des personnes diplômés et expérimentés pour assurer le bon fonctionnement de l'organisme.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

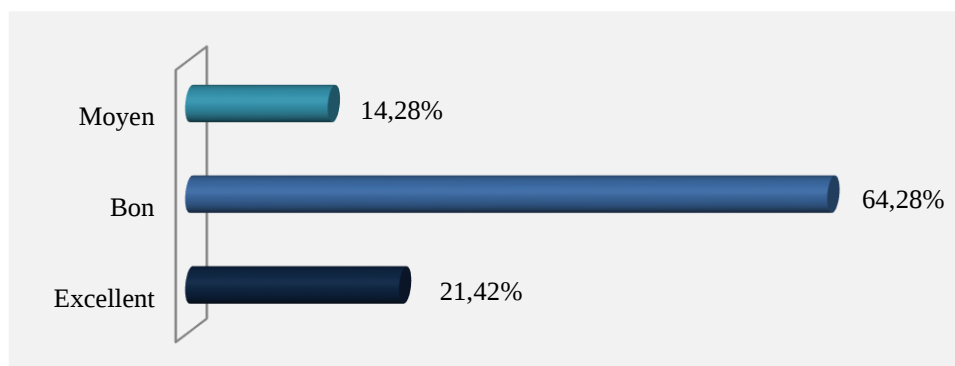
Question N°08 : Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

Tableau N° 13 : Le degré de satisfaction des employés de leur processus de recrutement.

Le degré de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Excellent	06	21,42%
Bon	18	64,28%
Moyen	04	14,28%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : établi par nos soins.

Figure N° 14 : Le degré de satisfaction des employés de leur processus de recrutement.



Source : établi par nos soins.

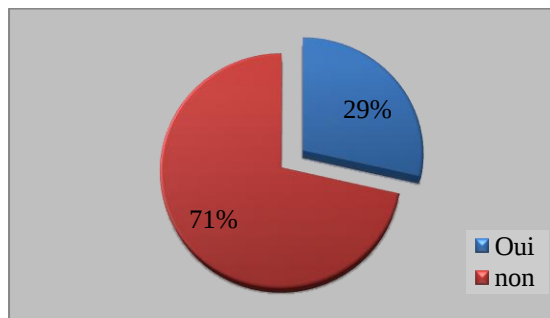
D'après les résultats de la figure N°15 nous avons constaté que la majorité des enquêtés qui représentent 64,28% évaluent que leur processus du recrutement est bon.

Ce que veut dire que le processus de recrutement qui est mis en place par la direction des services agricoles arrive à satisfaire et répondre aux aspirations des nouveaux recrues en matière de recrutement.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N°09 : Avez-vous déjà suivi une formation ?

Figure N°15 : L'accès à la formation au sein de la DSA.



Source : établi par nos soins.

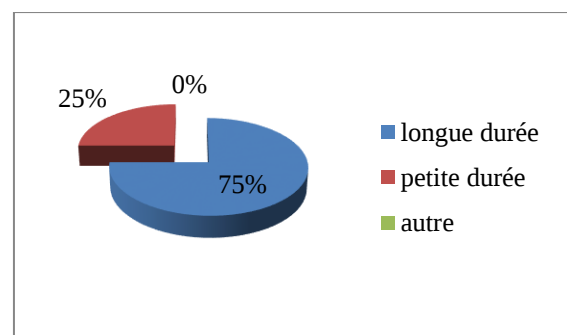
Parmi les 28 personnes interrogées nous avons constaté que 71% d'entre eux soit 20 personnes qui disent qu'ils n'ont pas eu l'occasion de suivre une formation, le reste soit 8 enquêtées qui représentent 29% déclarent avoir bénéficié une formation soit (une formation de longue durée ou une formation de petite durée). Et cela on va le démontrer dans le tableau ci-dessus.

Question N°10 : Quelle type de formation vous avez suivi ?

Tableau N° 14 : Types de formation.

Types de formation	Effectif	Pourcentage
Longue durée	06	75%
Petite durée	02	25%
Autres	00	00%
TOTAL OBS	08	100%

Figure N°16 : Type de formation



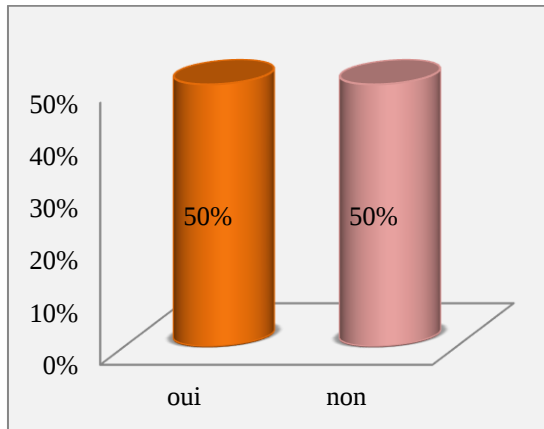
Source : établi par nos soins.

D'après les résultats de ce tableau nous avons constaté que 75% soit 6 personnes sur l'ensemble de 8 personnes qui ont suivi de formation. Ont suivi une formation de longue durée. Et 25% soit 2 personnes ont suivi une formation de petite durée.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N° 11 : Etes-vous informé de la procédure (manière) de la gestion des carrières à la DSA ?

Figure N°17 : Le degré d'information sur la procédure de la gestion des carrières.



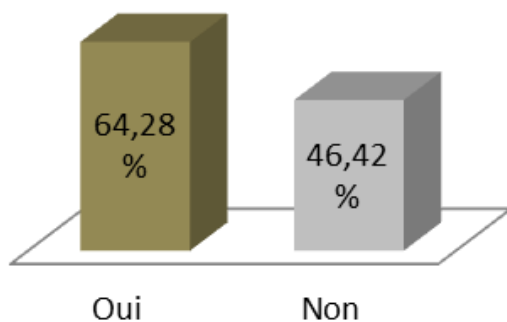
Source : établi par nos soins.

D'après la figure N°18 nous avons constaté que la moitié de la population enquêtées sont bien informé sur la procédure de la gestion des carrières au sein de la DSA, par contre l'autre moitié des enquêtées ignorants la procédure.

Cela explique, par l'important qui accordent les salariés afin d'occupé un poste de travail même s'ils ignorent carrément la procédure de la gestion des carrières au sein de l'établissement qui ils seront recruté.

Question N° 12 : Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?

Figure N°18 : L'accès à la promotion au sein de la DSA



Source : établi par nos soins.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

D'après la figure N°19 nous avons constaté que la majorité des personnes enquêtées soit un pourcentage de 64,28% qui ont répondu par oui, ont bénéficié d'une promotion depuis leur recrutement au sein de la DSA, pendant que 46,42 % n'ont pas eu l'occasion de suivre une promotion.

Et cela s'illustre dans l'analyse par ancienneté qui montre que la DSA accorde la majorité des promotions pour la catégorie qui possèdent plus de 5 ans d'expérience, comme le montre le tableau N°15.

Et la majorité des salariés bénéficiaires d'une promotion 64,28% ont suivi une promotion horizontale avec une proportion de 77,77%, et 22,22% ont suivi une promotion verticale. Comme le montre le tableau N°16.

Tableau N° 15 : La répartition de la promotion par l'expérience au travail.

Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 15 et 20 ans	Plus de 20 ans
0%	16,66%	27,77%	22,22%	33,33%

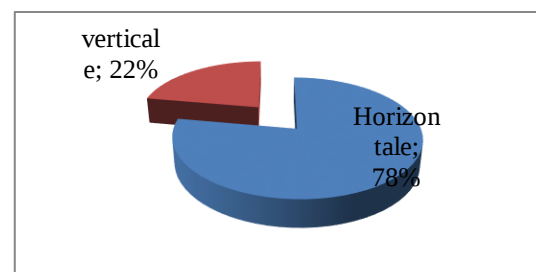
Source : établi par nous-mêmes.

Question N° 13 : Quelle type de formation vous avez suivie ?

Tableau N°16 : Type de promotion

Types de promotion	Effectif	Pourcentage
Horizontale	14	77,77%
Verticale	4	22,22%
TOTAL OBS.	18	100%

Figure N°19 : Type de promotion



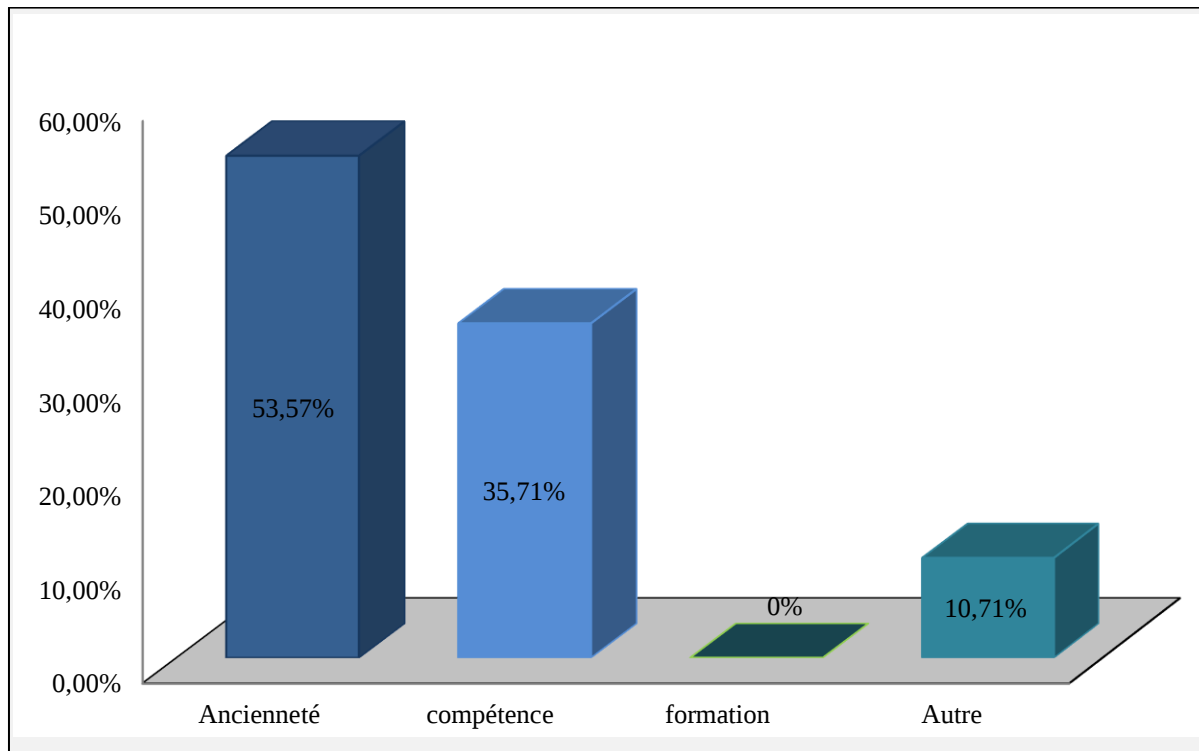
Source : établi par nos soins.

Nous avons constaté dans ce tableau, que la DSA compte beaucoup plus sur la mobilité horizontale c'est-à-dire que le changement de poste se fait fréquemment dans le même niveau hiérarchique.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N° 14 : Sur quelle base se fait la promotion au sein de la DSA ?

Figure N°20 : Les critères de la promotion au sein de la DSA.



Source : établi par nos soins.

D'après les résultats de la figure N°21 nous avons constaté que la majorité de l'échantillon juge que les critères de promotion adaptés par la DSA sont classés comme suit : L'ancienneté avec un taux de 53,57%, 35,71% pour les compétences, tandis que personne n'as choisi la formation, trois personnes soit une proportion de 10,71% déclarent leur insatisfaction des critères de la promotion au sein de la DSA, et cela explique que la direction compte beaucoup plus sur l'ancienneté et les compétences dans leur politique de mobilité.

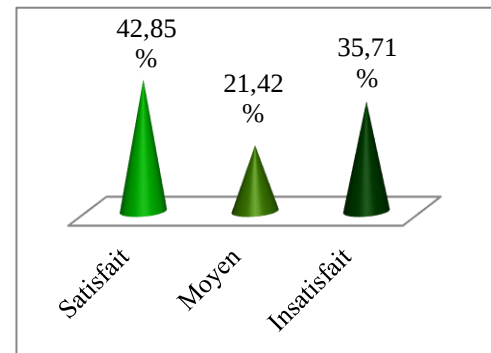
Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N°15 : Êtes-vous satisfaits du système de promotion mis en place ?

Tableau N°17 : Le degré de satisfaction des salariés du système de promotion à la DSA.

Le degré de satisfaction du système de promotion	Effectif	Pourcentage
Satisfait	12	42,85%
Moyen	6	21,42%
Insatisfait	10	35,71%
TOTAL OBS	28	100%

Figure N°21 : Le degré de satisfaction des salariés à travers le système de promotion à la DSA



Source : établi par nos soins.

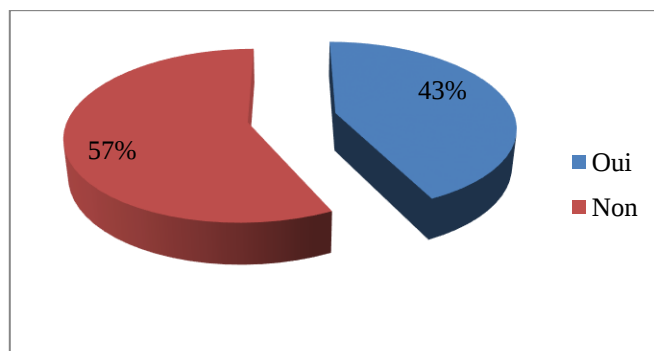
Suite à la lecture des données de ce graphique N°22, nous avons constaté que 12 personnes soit une proportion de 42,85% sont satisfaites du système de promotion mis en place par la DSA, 6 enquêtés avec un pourcentage de 21,42% Moyennement satisfait, 35,71% soit 10 salariés déclarent leur insatisfaction de système de promotion au sein de la DSA.

Les enquêtés ont commenté cette insatisfaction est liée au système de promotion qui est mis en place par la DSA que la promotion est faite injustement d'ailleurs le nombre de réponses qu'on a recueillies fut différent d'une personne à une autre, y en a ceux qui déclarent que la promotion au niveau de la DSA est faite à base de compétences et d'autres à base d'ancienneté pendant que d'autres déclarent qu'il y a des salariés, qui ont de l'expérience, en plus de compétence, mais qui n'ont pas été promus ce que veulent dire la promotion est faite à base des relations où ils justifient leur réponse comme suit « il faut avoir de l'influence ou bien connaître le chef ».

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Question N°16 : Etes-vous satisfait du système de gestion des carrières mis en place dans votre DSA ?

Figure N°22 : Le degré de satisfaction des employés du système de gestion des carrières à la DSA.



Source : établi par nos soins.

D'après les résultats de la figure N°23, nous avons constaté que 43% de la population enquêtées disent être satisfait du système de gestion des carrières qui est mis en place en sein de la DSA, et 57 % sont insatisfait de ce système. Et ceux qui ne sont pas satisfait du système de gestion des carrières qui est mis en place disent que le système n'est pas l'égard de leur aspiration, qui est lié généralement au système de promotion et de formation qui sont mis en place par la DSA.

Question N°17 : Aimeriez-vous prendre une retraite anticipée ?

Tableau N°18 : Départ à la retraite anticipée par sexe.

Sexe	Nombre de personne interrogé	Le départ à la retraite anticipé			
		Oui		Non	
Femme	18	14	50%	4	14,28%
Homme	10	2	7,14%	8	28,57%
TOTAL OBS	28	16	57,14	12	42,85%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

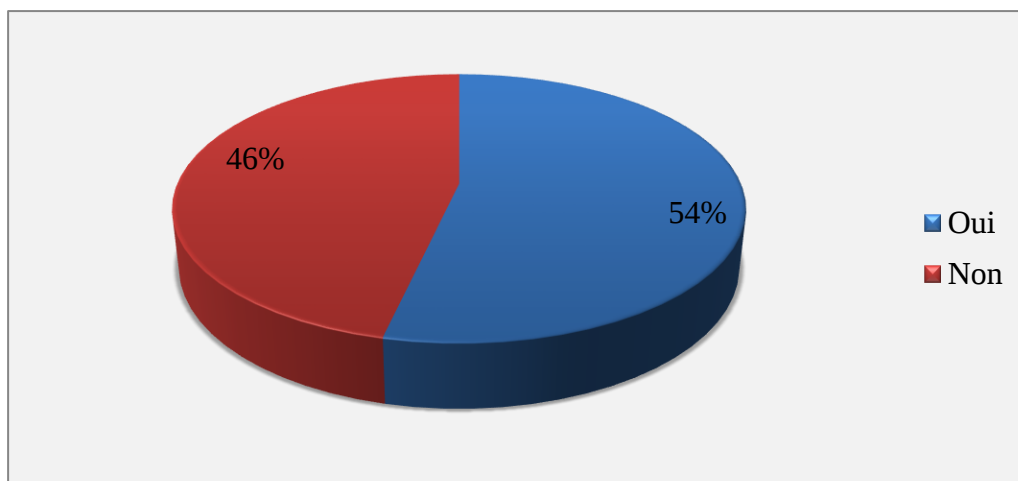
Nous avons constaté d'après les données de ce tableau que 42,85 % de l'échantillon soit 12 personnes ne désirent pas prendre une retraite anticipée qui représente 14,28% de femme et 28,57% des hommes, tandis la majorité des salariés avec une proportion de 57,14% de

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

l'échantillon soit 16 personnes à aspirer une retraite anticipée, dont 50 % des femmes contre 7,14% des hommes. Le nombre des réponses qu'on a recueillir fut faible, cependant pour les femmes les raisons qui les poussent à prendre une retraite anticipée sont plutôt d'ordre familiale (consacré plus de temps pour leur famille, etc.) alors que pour les hommes à la raison de la dégradation des conditions de travail.

Question N° 18 : Si vous pouviez remonter le temps, est ce que vous travailleriez ?

Figure N°23 : Le degré de satisfaction ressenti par les salariés à l'égard de la DSA.



Source : établi par nos soins.

D'après les résultats de la figure N°24 nous avons constaté que la majorité des membres de l'échantillon avec une proportion de 54% désire toujours travailler pour la DSA ce que veut dire que la DSA a réussi à fidéliser et satisfaire les désirs d'une partie des salariés dans la matière de l'emploi et le système de gestion, par contre 46% désire quitter sous prétexte que d'autres entreprises assurent de meilleures conditions de travaux.

Chapitre III : La gestion des carrières : cas de la DSA de la wilaya de TIZI-OUZOU

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu dévoiler le processus de gestion des carrières de la DSA, et cela par l'analyse des différentes données collectées tout au long de notre stage pratique.

D'après les résultats de notre questionnaire, nous avons recueilli un ensemble d'informations en ce que concerne la procédure de la gestion des ressources humaines, au sein de la DSA, en particulier la gestion des carrières qui comporte différentes pratiques à savoir : le recrutement, la formation, et la promotion. Parmi ces pratiques on retrouve celles qui sont améliorées et d'autres sans aucune évolution.

Pour cela nous avons constaté un écart entre les connaissances théoriques et les connaissances pratiques de la gestion des carrières et les pratiques qui sont mises en place par la direction des services agricoles (DSA).

De grands efforts sont attendus pour y remédier à l'épanouissement de la filière.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle prépondérant dans le développement et la mise en place de la stratégie de l'entreprise et pour atteindre ce développement, les entreprises elles doivent s'intéresser d'avantage à ses ressources humaines pour qu'elles soient compétitive et capable de conquérir l'environnement, donc elles doivent s'investir d'avantage dans la gestion de ses ressources humaines qui couvre de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle et parmi eux en trouve : la gestion des carrières.

Pour cela, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement. Car elle existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est à l'état embryonnaire. Alors on peut dire que la gestion des carrières est l'un des outils utilisés par la gestion des ressources humaines pour motiver et fidéliser et préserver le potentiel des salariés dans l'entreprise, cette pratique permet aux individus d'organiser leur parcours professionnel tout en conciliant ses objectifs et les finalités de leurs entreprises.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif a été de l'objet de notre recherche consiste à étudier les pratiques de la gestion des carrières dans la fonction publique algérienne. En effet, la gestion des carrières aujourd'hui est l'un des outils utilisés par la gestion des ressources humaines pour but de motiver et fidéliser et préserver le potentiel des salariés dans l'entreprise et éviter tous types de conflits au sein de ce dernier, puis à développer aussi, son organisation et ses techniques de gestion et l'assurance de sa survie et être une entreprise performante.

Donc, cette étude a permis de constater que le système de gestion des carrières instauré par la direction des services agricoles s'articule autour de trois pratiques qui sont : le recrutement, la formation, et la promotion. Ces pratiques sont indispensables pour mener à bien le cheminement de carrière des salariés de la « DSA » et bien sûr les motiver et les fidéliser, et cela à travers le développement de leur compétences et l'amélioration de leur performances. Mais aussi à travers l'écoute et la satisfaction de leurs attentes, ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse de recherche qui stipule « **les pratiques de la gestion des carrières au sein de la direction des services agricoles (DSA) de Tizi-Ouzou contribue dans la progression des carrières de ses employés** »

CONCLUSION GENERALE

L'enquête menée auprès de la direction des services agricoles de la Wilaya de Tizi-Ouzou DSA nous a permis de dégager une conclusion qui représente comme suit : la gestion des carrières dans la fonction publique est liée avec la loi qui organise toute la vie professionnelle des fonctionnaires dès le recrutement du salarié jusqu'à son départ. Ce qui incite l'administration à s'intéresser beaucoup plus à veiller sur les procédures pour qu'ils soient réguliers selon les directives des lois et les circulaires.

Les limites

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

Les recommandations

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

- ✓ En premier point, c'est de mettre en place la GPEC, car c'est la clé de réussite de toutes entreprises dans le monde. LA GPEC aujourd'hui se représente comme une stratégie pour toute entreprise qui lui permet de s'adapter à son environnement. Donc on peut dire que la GPEC c'est la pièce maîtresse de la GRH, qui veille à assurer un bon fonctionnement et le développement de toute entreprise.
- ✓ La formation au sein de la DSA joue un rôle important dans le développement des potentiels des salariés, cependant, les résultats de l'enquête montrent que la plus parts des salariés sont insatisfaits de système de formation vu que l'accès à la formation est difficile, donc la DSA devrait améliorer le processus de la formation ; il faut revoir ce point dont il devra faciliter l'accès pour toutes les catégories socioprofessionnelles car c'est un élément essentiel dans le développement.
- ✓ Même si la majorité des salariés au sein de la DSA ont eu l'occasion d'accéder à une promotion , car cette dernière est considérée par la loi comme un droit s'il existe, le besoin, le fonctionnaire peut bénéficier de ses éléments de plein droit , néanmoins, les résultats de notre études montrent que certaines catégories des salariés expriment et déclarent leur mécontentement de processus de la promotion qui est mis en place , où nous remarquons que la DSA accorde la promotion selon l'ancienneté et ignore

CONCLUSION GENERALE

d'autres critères. Dans ce cas-là la DSA devra prendre en considération tous les critères d'évaluation pour pouvoir être juste et satisfaire les besoins de ses salariés en matière de promotion.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Les Ouvrages

1. CADIN L, Et autres, « La gestion des ressources humaines », Collection DUNOD, 3e édition.
2. CERDIN J-L, « Gérer les carrières » édition EMS, Paris 2000.
3. CLAUDE Levy-Leroyer, « La gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle », paris, 2009.
4. LETHIELLEUX L, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines » 3e édition, les carrés, paris, 2009.
5. MARTORY B et autre, « La Gestion des Ressources Humaines », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005.
6. MEIGNANT A, « Manager la formation », 3 éditions liaison, paris 1991.
7. PERETTI J.M, « Gestion des ressources humaines » 21ème Edition. Vuibert, paris, 2016.
8. PERETTI J.M, « Ressources Humaines », 8 Edition, 2003-2004.
9. PERETTI J.M, « Gestion des ressources humaines », 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006.
10. PERETTI J.M, « Gestion des ressources humaines », 7 eme édition, Edition VUIBERT, Paris, 2003.
11. PERETTI J.M, « Ressources humaines », collection Vuibert, 11 éditions, 2007.
12. SEKIOU et autres, « La gestion des ressources humaines » 2e édition De Boeck université, Montréal, 2001.
13. SHIMON L et autres, « La gestion des ressources humaines » 3eme édition, Tendances, enjeux et pratiques actuelles 3ème édition, Pearson Education- Montréal, 2002.
14. SHIMOR L. et autres « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du renouveau pédagogique INC ,2002.
15. SOYER J « Fonction formation », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
16. SOYER J « La fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1999.
17. SYLVIE et autres, « Organisation et gestion de l'entreprise ». Edition, Vuibert, Paris, 2006.
18. SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2ème édition, édition Chenelière éducation, canada, 2004.

BIBLIOGRAPHIE

Mémoires et thèses

1. ACHAT, « Les pratiques de la gestion des carrières Cas de la SARL « Ifri » », Mémoire de Master, Université de Bejaia, 2013.
2. BOULESAMER, « Processus de recrutement : Intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues Le cas de: SPA : CEVITAL », Mémoire de Master, Université de Bejaia, 2016.
3. IOUDARENE « La gestion des carrières. Cas : SONATRACH de Bejaia (DRGB) », mémoire de master, université de Bejaia 2013.
4. TABIA, « La gestion des carrières du personnel : cas pratique : BEJAIA EMBLLAGE SPA » Mémoire de Master, université de Bejaia, 2013.
5. TIGHILT, « L'impact du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelles recrues le cas de CEVITAL/ SPA » Mémoire de Master, Université de Bejaia 2014.

Rapport et document divers

1. Adélaïde Crouzet « La fonction rh.doc ».
2. Des cours « Gestion des carrières ». L'école de formation, l'INSIM 2009
3. Des cours « Gestion des ressources humaines ». L'école de formation, l'INSIM 2009
4. Gestion des enseignants, « Concepts de la gestion des ressources humaines et planification prévisionnelle ».
5. Revu de gestion : Critère et procédure pour la promotion, université du Québec UQAC, octobre 2008.

Webographie

1. <http://wilaya-tiziouzou.DZ/minfloc/agriculture>
2. <https://books.openedition.org/La-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-administrations-publiques/>
3. <https://www.fonctionpublique.gouv.fr/archives/home20020121/lesrapportsetlespublications/rapportsvdec98/conceptionrenouveleegrh.htm>.
4. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F459>
5. <https://www.unit4.com/fr/blog/2018/01/importance-de-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-societes-de-services>

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS

ANACT	Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail.
ANDCP	Association notionnelle des directeurs et chef de personnels.
ANPE	Agence nationale pour l'emploi.
APCE	Association pour l'emploi des cadres.
CDD	Contrat à durée déterminée.
CDI	Contrat à durée déterminée.
CV	Curriculum vitae.
DRH	Direction des ressources humaines.
DSA	Direction des services agricoles.
FRH	Fonction des ressources humaines.
GED	Gestion électronique des données.
GPEC	Gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences.
GRH	Gestion des ressources humaines.
GRHAO	Gestion des ressources humaines assistées par ordinateur.
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines.
INFFO	Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente.
RH	Ressources humaines.
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines.
TIC	Technologie de information et de la communication

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01	La gestion du personnel à la gestion des ressources humaines
Tableau N°02	Les caractéristiques de la fonction ressources humaines
Tableau N°03	Les « 5E » en vue de réaliser une veille sociale
Tableau N°04	La gestion des carrières comme élément de conciliation
Tableau N°05	L'importance de la gestion des carrières
Tableau N°06	L'effectif de la DSA de la wilaya de Tizi-Ouzou au cours de deux dernières années
Tableau N°07	Présentation de l'échantillon de l'étude
Tableau N°08	La répartition des éléments de l'échantillon selon l'âge
Tableau N°09	Les catégories socioprofessionnelles
Tableau N°10	La repartitions selon l'ancienneté
Tableau N°11	La répartition des membres de l'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement
Tableau N°12	Les critères de recrutement au sein de la DSA
Tableau N°13	Le degré de satisfaction des employés de leur processus de recrutement
Tableau N°14	Types de formation
Tableau N°15	La répartition de la promotion par l'expérience au travail
Tableau N°16	Type de promotion
Tableau N°17	Le degré de satisfaction des salariés du système de promotion à la DSA
Tableau N°18	Départ à la retraite anticipée par sexe

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES

Figure N°01	Synthèse des missions de la fonction ressources humaines
Figure N°02	La gestion des carrières au cœur de la GRH
Figure N°03	Les étapes de la carrière
Figure N°04	Les différentes étapes du recrutement
Figure N°05	L’organigramme de la DSA
Figure N°06	Les critères de sélection aux concours sur titre dans les grades de la fonction publique
Figure N°07	L’échantillon d’étude
Figure N°08	La répartition des éléments de l’échantillon selon l’âge
Figure N°09	Les catégories socioprofessionnelles répartition selon l’ancienneté
Figure N°10	Répartition selon l’ancienneté
Figure N°11	L’ancienneté précédente
Figure N°12	La répartition des membres de l’échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement
Figure N°13	Les critères de recrutement au sein de la DSA le degré de satisfaction des employés de leur processus de recrutement
Figure N°14	Le degré de satisfaction des employés de leur processus de recrutement
Figure N°15	L’accès à la formation au sein de la DSA
Figure N°16	Type de formation
Figure N°17	Le degré d’information sur la procédure de la gestion des carrières
Figure N°18	L’accès à la promotion au sein de la DSA
Figure N°19	Type de promotion

Figure N°20	Les critères de la promotion au sein de la DSA
Figure N°21	Le degré de satisfaction des salariés à travers le système de promotion à la DSA
Figure N°22	Degré de satisfaction des employés du système de gestion des carrières à la DSA
Figure N°23	Le degré de satisfaction ressenti par les salariés à l'égard de la DSA

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°01 : Questionnaire.....	104
Annexe N°02 : Organigramme de la DSA	107
Annexe N°03 : Ordonnance n°06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique	108

Annexes

Annexe N°01 : Questionnaire.

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences de gestion spécialité gestion des ressources humaines, nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête afin de parvenir à enrichir notre travail portant sur la gestion des carrières.

Nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps, et nous vous garantissons que ces informations anonymes resteront confidentielles et que leur utilité sera purement scientifique.

1. Quelle est votre sexe ?

☐ Homme

☐ Femme

2. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

☐ Moins de 24 ans

☐ Entre 25 et 34 ans

☐ Entre 35 et 44 ans

☐ Plus de 45 ans

3. A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

☐ Cadre

☐ Exécution

☐ Maîtrise

4. Combien avez-vous d'ancienneté au sein de la DSA ?

☐ Moins de 5 ans

☐ Entre 5 et 10 ans

☐ Entre 10 et 15 ans

☐ Entre 15 et 20 ans

☐ Plus de 20 ans

5. Quel est le type de contrat que vous avez signé ?

☐ CDI

☐ CDD

6. Avant d'intégrer (LA DSA DE TIZI OUZOU) avez-vous exercé dans d'autres Organismes ?

☐ Oui

☐ Non

7. Comment vous êtes informé sur l'offre du recrutement ?

- ☐ Par la voie d'annonce
- ☐ Par le bureau de main d'œuvre
- ☐ Par des réseaux sociaux
- ☐ Autres, précisez

8. Sur quels critères avez-vous recruté à la DSA ?

- ☐ Concours sur titre
- ☐ Concours sur épreuve
- ☐ Teste professionnel
- ☐ Autres, précisez

9. Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ?

- ☐ Excellent
- ☐ Bon
- ☐ Moyen

10. Avez-vous déjà suivi une formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

11. Dans l'affirmative, de quel type de formation s'agit-il ?

- ☐ Formation de longue durée
- ☐ Formation de courte durée
- ☐ Autres, Précisez

12. Etes-vous informé de la procédure (manière) de la gestion des carrières à la DSA ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Si non, précisez pour quoi ?

13. Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, de quel type ?

- ☐ Horizontale
- ☐ Verticale

14. Sur quelle base se fait la promotion au sein de la DSA ?

- ☐ Ancienneté
- ☐ Compétence

Annexes

☐ Formation

☐ Autres

15. Êtes-vous satisfaits du système de promotion mis en place ?

☐ Satisfait

☐ Moyen

☐ Insatisfait

16. Êtes-vous satisfait du système de gestion des carrières mis en place dans votre DSA ?

☐ Oui

☐ Non

Si non, précisez pour quoi ?

17. Aimeriez-vous prendre une retraite anticipée ?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, précisez pour quoi ?

.....

18. Si vous pouviez remonter le temps, est ce que vous travailleriez ?

☐ Toujours pour la DSA

☐ Dans les autres entreprises

Avez-vous quelque chose à ajouter sur notre thème (la gestion des carrières) ?

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre aimable collaboration.

Annexe N°02: Organigramme de la DSA.

Organigramme du secteur agricole

Direction des services agricoles de la wilaya de Tizi-Ouzou



Annexe N°03: Ordonnance n°06-03 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique

TITRE

ORGANISATION ET DEROULEMENT DE LA CARRIERE

Chapitre 1er : Le recrutement

Art. 74 - Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics.

Art. 75 - Nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

- être de nationalité algérienne;
- jouir de ses droits civiques;
- ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé;
- être en situation régulière au regard du service national;
- avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

Art. 76 - L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires.

Art. 77 - Les statuts particuliers peuvent préciser, en tant que de besoin, et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévues à l'article 75 ci-dessus.

Ils peuvent, en outre, préciser les corps pour lesquels l'accès est subordonné à une enquête administrative préalable.

Art. 78 - L'âge minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à 18 ans révolus.

Art. 79 - L'accès au grade est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation.

Art. 80 - Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de :

- concours sur épreuves;

- concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires;
- test professionnel;
- recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

Art. 81 - Les candidats aux concours sur épreuves, concours sur titres ou tests professionnels sont déclarés admis par un jury, qui établit une liste de classement par ordre de mérite.

Art. 82 - Les modalités d'organisation et de déroulement des concours prévus à l'article 80 ci-dessus sont déterminées par voie réglementaire.

Chapitre 2 : Le stage

Art. 83 - Tout candidat recruté dans un grade de la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire.

Toutefois, les statuts particuliers peuvent, compte tenu des qualifications élevées requises pour l'accès à certains grades, prévoir la titularisation directe dans le grade.

Art. 84 - Le 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 durée d'une année qui peut, pour certains corps, être assorti d'une formation préparatoire à l'occupation de l'emploi.

Art. 85 - A l'issue de la période de stage, prévue à l'article 84 ci-dessus, le stagiaire est soit :

- titularisé dans son grade;
- astreint à une prorogation de stage, une seule fois, pour une même durée;
- licencié sans préavis ni indemnité.

Art. 86 - La titularisation du stagiaire est proposée par l'autorité hiérarchique habilitée. Elle est subordonnée à l'inscription sur une liste d'aptitude et soumise à la commission administrative paritaire compétente.

Art. 87 - Le stagiaire est assujetti aux mêmes obligations que le fonctionnaire et bénéficie des mêmes droits, sous réserve des dispositions du présent statut.

Art. 88 - Le stagiaire ne peut faire l'objet de mutation, de détachement ou de mise en disponibilité.

Art. 89 - Le stagiaire ne peut être éligible à une commission administrative paritaire, une commission de recours ou un comité technique. Il peut, toutefois, participer à l'élection des

Annexes

représentants des fonctionnaires appartenant au grade ou corps dans lequel il a vocation à être titularisé.

Art. 90 - 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.

Art. 91 - Les questions relatives à la situation administrative du stagiaire relèvent de la commission administrative paritaire compétente.

Art. 92 - Les modalités d'application des dispositions du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 3 : La gestion administrative de la carrière du fonctionnaire

Art. 93 - L'administration est tenue de constituer un dossier administratif pour chaque fonctionnaire.

Le dossier doit comporter l'ensemble des pièces concernant les titres et diplômes, l'état civil, la situation administrative du fonctionnaire. Ces pièces sont enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité.

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

Aucune mention faisant état des opinions politiques, syndicales ou religieuses de l'intéressé ne doit y figurer.

Art. 94 - Les fonctionnaires sont dotés d'une carte professionnelle. Ses caractéristiques et les conditions de son utilisation sont fixées par voie réglementaire.

Art. 95 - Le pouvoir de nomination des fonctionnaires relève de l'autorité habilitée par les lois et règlements en vigueur.

Art. 96 - Tous les actes concernant la situation administrative du fonctionnaire lui sont notifiés. Les actes administratifs portant nomination, titularisation, promotion et cessation de fonctions des fonctionnaires sont publiés dans un bulletin officiel de l'institution ou de l'administration publique concernée.

Le contenu et les caractéristiques du bulletin officiel sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre 4 : L'évaluation du fonctionnaire

Art. 97 - Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles.

Art. 98 - L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

Annexes

- l'avancement;
- la promotion;
- l'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance;
- l'octroi de distinctions honorifiques et récompenses.

Art. 99 - L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment :

- le respect des obligations générales et statutaires;
- la compétence professionnelle;
- l'efficacité et le rendement;
- la manière de servir.

Les statuts particuliers peuvent prévoir d'autres critères, compte tenu des spécificités de certains corps.

Art. 100 - Les institutions et administrations publiques arrêtent, après avis des commissions administratives paritaires et accord de la structure centrale chargée de la fonction publique, des méthodes d'évaluation adaptées à la nature des activités des services concernés.

Art. 101 - Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée.

L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

Art. 102 - La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné qui peut la contester et saisir la commission administrative paritaire compétente qui peut proposer sa révision.

La fiche d'évaluation est versée au dossier du fonctionnaire.

Art. 103 - Les modalités d'application du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 5 : La formation

Art. 104 - En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

Art. 105 - Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre 6 : L'avancement et la promotion

Art. 106 - L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire.

Art. 107 - La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

- sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis;
- après une formation spécialisée;
- par voie d'examen ou test professionnels;
- au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur liste d'aptitude.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par les statuts particuliers.

Art. 108 - Le fonctionnaire promu dans les conditions prévues à l'article 107 ci-dessus est dispensé du stage.

Art. 109 - Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur, tel que prévu à l'article 8 de la présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis.

Art. 110 - Les proportions affectées aux différents modes de promotion prévus à l'article 107 ci-dessus sont fixées par les statuts particuliers.

Art. 111 - La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines consacrée à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Annexes

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
DEDICACE.....	II
SOMMAIRE	IV
Introduction générale.....	01
Chapitre I: La gestion des ressources humaines : état de la littérature.....	04
Introduction	04
Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines	05
1.1. Définitions de la gestion des ressources humaine	05
1.1.1. La gestion	05
1.1.2. Les hommes au travail	05
1.1.3. La gestion des ressources humaines dans des organisations.....	06
1.2. Historique de la fonction ressources humaines	06
1.3. Les modèle de la GRH	10
1.3.1. Le modèle traditionnel.....	10
1.3.2. Le modèle des relations humaines	10
1.3.3. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines	10
1.3.4. Le modèle de la gestion stratégique	10
Section 02 : Les missions et le fonctionnement de la fonction des ressources humaines .	10
2.1. L'organisation de la fonction Ressources Humaines	11
2.1.1. La DRH dans l'entreprise.....	11
2.1.2. La décentralisation de la fonction RH.....	11
2.1.2.1. La fonction partagée.....	11
2.1.3. Les implications d'une telle décentralisation	12

TABLE DES MATIERES

2.1.4. Les partenaires de la fonction.....	12
2.1.4.1. Les prestataires de service RH vers une externalisation de la fonction	13
2.1.4.2. Les organismes spécialisés.....	13
2.1.4.2.1. Les organismes de réflexion.....	13
2.1.4.2.2. Les organismes à missions spécifiques	14
2.1.4.3. L'inspection du travail	14
2.1.5. Le SIRH	14
2.1.6. Les outils au service de la RH.....	15
2.1.6.1. Les outils de pilotage.....	15
2.1.6.2. Les outils stratégiques	15
2.1.6.3. Les outils liés aux procédures d'adéquation.....	15
2.1.6.4. Les outils de documentation.....	15
2.1.6.5. Les outils informatisés	16
2.2. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines	16
2.3. Les missions de la fonction ressources humaines	18
2.3.1. Un expert administratif et un gestionnaire de gaspillages.....	18
2.3.2. Le partenaire des salariés	18
2.3.3. Le partenaire du changement	20
2.3.4. Un partenaire stratégique.....	20
Section 03 : Activités et enjeux de la fonction des ressources humaines aujourd'hui	21
3.1. Les activités de la fonction ressources humaines.....	21
3.1.1. La gestion administrative du personnel.....	21

TABLE DES MATIERES

3.1.2. La gestion des ressources humaines	21
3.1.3. Le développement social	21
3.1.4. L'information et la communication.....	22
3.1.5. L'amélioration des conditions de travail	22
3.1.6. Les relations sociales et relation externe	22
3.1.7. Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel.....	22
3.2. Les défis de la fonction ressource humaines	23
3.2.1. La GRH et le défi de la mondialisation	23
3.2.2. La décentralisation de la fonction ressources humaines	23
3.2.3. De la fonction ressources humaines à une société spécialisée	24
3.2.4. La gestion des seniors	24
3.3. Les objectifs et l'importance de la fonction RH dans les organisations	25
3.3.1. Les objectifs de la fonction ressources humaines	25
3.3.2. L'importance de la fonction ressources humaines	26
Section 04 : La fonction ressources humaines dans les organisations publiques	27
4.1. La description de la GRH dans l'administration	27
4.1.1. L'administration du personnel	27
4.1.2. Les relations sociales	28
4.1.3. La gestion et le développement des RH	28
4.1.4. L'organisation du travail et de la vie au travail	29
4.2. L'importance de la GRH dans les administrations publiques	30
Conclusion.....	31

TABLE DES MATIERES

Chapitre II : La gestion des carrières : état de la littérature	32
Introduction	32
Section 01 : La gestion des carrières	33
1.1. La position de la gestion des carrières au sien de la GRH	33
1.2. Définition de la gestion des carrières	34
1.2.1. La carrière.....	34
1.2.2. La gestion des carrières	34
1.3. Rétrospectives historiques sur la gestion des carrières	34
1.3.1. Décennies 1960 et 1970	35
1.3.2. Décennies 1980 et 2000	35
1.4. Les étapes de la carrière	35
1.4.1. La période d’exploration	35
1.4.2. L’établissement et l’avancement.....	35
1.4.3. La stagnation	36
1.4.4. La période de détachement graduel.....	36
1.5. Les ancre de carrière.....	36
1.5.1. La compétence technique/fonctionnelle	37
1.5.2. La compétence manager général/gestion	37
1.5.3. L’autonomie/indépendance	37
1.5.4. La sécurité/stabilité.....	38
1.5.5. La créativité entrepreneuriale	38
1.5.6. Dévouement à une cause	38

TABLE DES MATIERES

1.5.7. Le défi pur	38
1.5.8. Le style de vie/qualité de vie	39
1.6. Les objectifs et l'importance de la gestion des carrières.....	39
1.6.1. Les objectifs de la gestion des carrières	39
1.6.2. L'importance de la gestion des carrières	40
Section 02 : Les pratiques de la gestion des carrières	41
2.1. Le processus de recrutement	41
2.1.1. Les définitions de la notion recrutement	41
2.1.2. La définition de processus de recrutement	42
2.1.3. Les étapes de processus de recrutement	42
2.1.3.1. Définition du besoin	43
2.1.3.1.1. La demande de recrutement	43
2.1.3.1.2. Décision de recruter	44
2.1.3.1.3. Définition du poste	44
2.1.3.1.4. Définition du profil	44
2.1.3.2. La recherche des candidatures.....	44
2.1.3.2.1. La prospection interne	44
2.1.3.2.2. La recherche de candidatures externes	45
2.1.3.3. La sélection des candidats	45
2.1.3.3.1. Premier tri.....	45
2.1.3.3.2. Le questionnaire	45
2.1.3.3.3. Les entretiens.....	45

TABLE DES MATIERES

2.1.3.3.4. Les testes	46
2.1.3.4. La concrétisation de l'accueil et de l'intégration	46
2.1.3.4.1. L'accueil.....	47
2.1.3.4.2. L'intégration.....	47
2.1.4. Les objectifs de recrutement.....	47
2.1.5. L'importance de recrutement	48
2.2. La formation.....	49
2.2.1. La politique de formation.....	49
2.2.2. Définition de la formation	50
2.2.3. Définition du plan de formation	50
2.2.4. Les types de formation	51
2.2.4.1. Formation adaptation.....	51
2.2.4.2. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité	51
2.2.4.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale)	52
2.2.4.4. Formation culture d'entreprise	52
2.2.4.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise	52
2.2.5. Les objectifs et l'importance de la formation	52
2.2.5.1. Les Objectifs de la formation	52
2.2.5.2. L'importance de la formation.....	53
2.3. La promotion.....	54
2.3.1. Définition de la promotion	54
2.3.2. Les politiques de promotion	54

TABLE DES MATIERES

2.3.2.1. La promotion au coup par coup.....	54
2.3.2.2. La promotion de contrôle ou organisée	55
2.3.3. Les types de la promotion	55
2.3.3.1. La promotion avec changement de poste	55
2.3.3.2. La promotion catégorielle	55
2.3.3.3. La promotion dans la catégorie	55
2.3.3.4. La promotion du salaire	55
2.3.4. Les critères et procédures pour la promotion	56
2.3.4.1. La qualité des réalisations	56
2.3.4.2. La persistance et la continuité de l'effort	56
2.3.4.3. Le volume des activités	56
2.3.5. Les objectifs de la promotion.....	57
2.4. La fin de la carrière	57
2.4.1. Le départ.....	57
2.4.1.1. La force majeure.....	57
2.4.1.2. L'entretien de départ	58
2.4.1.3. Le préavis	58
2.4.1.4. Le suivi des démissions.....	58
2.4.2. La retraite	59
2.4.3. Le licenciement et la rupture conventionnelle	59
2.4.4. La fin du contrat de travail à durée déterminée.....	59
Section 03 : L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières.....	59

TABLE DES MATIERES

3.1. Présentation du système d'appréciation	60
3.2. Définition du système d'appréciation	60
3.3. Les méthodes du système d'appréciation.....	60
3.3.1. Les échelles de notation	60
3.3.2. Le classement par rang	60
3.3.3. Les incidences critiques.....	61
3.3.4. Les échelles basées sur les comportements	61
3.4. L'apport de système d'appréciation dans la gestion des carrières	61
Section 04 : La gestion des carrières dans les organisations publiques	62
4.1. La carrière dans la fonction publique	62
4.1.1. Déroulement des carrières dans la fonction publique	62
4.1.1.1. Recrutement d'un fonctionnaire.....	62
4.1.1.2. Stage et titularisation.....	62
4.1.1.3. Avancement.....	63
4.1.1.4. Promotion interne dans la fonction publique	63
4.1.1.5. Les condition d'emploi d'un agent contractuel de la fonction publique.....	64
4.1.1.6. Mutation d'un fonctionnaire	64
4.1.1.6.1. Les types de la mutation.....	64
Conclusion.....	65
Chapitre III: La gestion des carrières : cas de la direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou	66
Introduction	66
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et l'entreprise enquêtée.....	67

TABLE DES MATIERES

1.1. Présentation de la méthodologie de recherche	67
1.1.1. Les techniques d'investigations	67
1.2. Présentation générale de la DSA,notre objet d'étude.....	68
1.2.1. Présentation des services de la DSA	68
1.2.1.1. Le service des statistiques agricoles et des enquêtes économiques.....	68
1.2.1.2. Le service des inspections vétérinaire et phytosanitaire	69
1.2.1.3. Le service de l'aménagement rural et de la promotion des investissements.....	69
1.2.1.4. Le service de l'organisation de la production et l'appui technique.....	69
1.2.1.5. Le service de l'administrions des moyens.....	69
1.2.2. L'effectif de la DSA.....	71
1.2.3. Les missions de la DSA	71
Section 02 : La gestion des carrières au sein de la DSA.....	72
2.1. La démarche de recrutement de la DSA.....	72
2.1.1.Les critères de la sélection pour intégrer un poste d'emploi à la fonction publique	74
2.1.1.1.Adéquation du profil de la formation du candidat avec les exigences du grade postulé 0 à 5 points).....	75
2.1.1.1.1.Conformité de la spécialité du diplôme avec les exigences du grade postulé (0 à 3 points).....	75
2.1.1.1.2.Cursus d'étude ou de formation (0 à 3 points)	75
2.1.1.2.Formation complémentaire au diplôme exigé dans la même spécialité (0 à 2 points). 76	
2.1.1.3.Travaux ou études réalisées par le candidat dans sa spécialité pour le concours d'accès aux grades classés à la catégorie 11 et plus (0 à 2 points).....	76
2.1.1.4.Expériences professionnelle acquise par le candidat dans le même emploi ou dans un emploi équivalent (0à 6 points).....	76

TABLE DES MATIERES

2.1.1.5.Date d'obtention du diplôme (0 à 2 points).....	77
2.1.1.6.Entretien avec le jury de sélection (0 à 3 points)	77
2.2. La formation	77
2.3. L'avancement et la promotion.....	77
Section 03 : Les résultats de la recherche	79
3.1.Présentation de l'enquête.....	79
3.1.1.L'objectif de l'enquête	79
3.1.2.Le plan d'étude	79
3.1.2.1.L'élaboration du questionnaire.....	79
3.1.2.2.La population de l'enquête	79
3.1.2.3.Présentation des résultats	80
3.2. Analyse et interprétation des résultats.....	80
Conclusion.....	95
Conclusion générale	96
BIBLIOGRAPHIE	99
LISTE DES ABREVIATIONS	101
LISTE DES TABLEAUX	102
LISTE DES FIGURES.....	103
ANNEXES	105
TABLE DES MATIERES	114

Résumé

La gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation. De ce fait, les entreprises donnent de plus en plus d'importance au facteur humain qui représente une source fondamentale de la création de la valeur et de la richesse.

Et pour atteindre ces richesses, l'exigence d'une gestion des carrières s'avère évidente, car elle est considérée comme une pratique de gestion indispensable dans toute organisation dont elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations du personnel en contribuant à la réalisation des objectifs définis par l'organisation.

L'objet de ce travail a été, d'étudier les pratiques de la gestion des carrières dans la fonction publique, tout en mobilisant un corpus théorique relatif aux gestions des ressources humaines et la gestion des carrières.

Nous avons mené une étude empirique auprès de la direction des services agricoles (DSA) et nous sommes arrivés à la conclusion suivante : cet organisme dispose d'un système de gestion des carrières insuffisant en matière de promotion, l'utilisation de peu de méthodes d'évaluation, l'irrégularité de la diffusion de l'information par la direction des ressources humaines, et l'absence d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La DSA doit donc réviser sa gestion des carrières afin de rendre ses ressources plus performantes.

Mots clés : la gestion des ressources humaines (GRH), la gestion des carrières.