

UNIVERSITE MOULOUDMAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCE DE GESTION



Mémoire de fin d'études

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

Sujet

**L'impact de la formation sur la gestion des carrières au
sein de L'office National de la Météorologie Algérie
(Complexe de Dar-El-Beida).**

Réalisé par :

AITTALEB Said

CHELMOUNI Massinissa

Dirigé par :

SIMANSOUR Farida

Devant le jury composé de :

Président :OUAMAR Sabrya,MCB, UMMTO.

Rapporteur : SI MANSOUR Farida, MCB,UMMTO.

Examineur :LOUGGAR Rosa, MAA,UMMTO.

Promotion 2019

Remerciements

Avant tout on tient à remercier le bon dieu, pour le courage et la volonté qu'il nous a donné pour réaliser ce travail.

Nos remerciements vont particulièrement à Mme SIMANSOUR Farida, notre promotrice, pour ses conseils et ses orientations, ainsi que la confiance qu'elle nous a accordé.

Les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici, l'expression de notre considération et notre respect.

On tient aussi à remercier :

Nos encadreurs au sein de l'office National de la Météorologie Algérie (Complexe de Dar-El-Beida), Mme AMAROUCHE Kahina, Mr HAMADOUCHE Ghiles et Mr TIGHDET Lotfi sans oublier Mr CHERIEF Messaoud (Directeur des Ressources Humaines de l'Office) et à tout les employés de l'Office.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ Mes très chers parents auxquels j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance, pour leurs sacrifices et leurs conseils
- ❖ Mes frères (Lyes, Aziz, Redouane et Said);
- ❖ Mes sœurs (Sonia, Radia, Farida, Massissilia et Fariza) ;
- ❖ Mes beaux-frères ;
- ❖ Mes Neveux ;
- ❖ Tous mes cousins et mes cousines en particulier (Hacene et Omar) ;
- ❖ Mes chers amis et amies et spécialement (Hayet) ;
- ❖ Toute la promotion GRH ;
- ❖ Tous mes amis détenus d'opinions.

Massinissa

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ Ma très chère mère à laquelle j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance, pour son sacrifice et ses conseils et l'esprit de mon défunt père (pieuse pensée).
- ❖ Ma grand-mère ;
- ❖ Mon frère ;
- ❖ Mes sœurs ;
- ❖ Mes beaux-frères ;
- ❖ Mes Neveux ;
- ❖ Tous mes cousins et mes cousines ;
- ❖ Mes chers amis et amies, collègues et collaborateurs ;
- ❖ Toute la promotion GRH ;

Said

La liste des abréviations :

Abréviation	Signification
APC	Assemblée Populaire Communale.
CCN	Centre Climatologique National.
CDD	Contrat du travail à Duré Déterminer.
CFRP	Commission Formation Recyclage et Perfectionnement.
CNIM	Centre National des Installations et de la Maintenance.
CNPM	Centre National des Prévisions Météorologiques.
CNTM	Centre National des Télécommunications Météorologiques.
CRFPM	Centre Régional de Formation Professionnelle en Météorologie.
CV	Curriculum Vitae.
DMRC	Département Météorologique Régional Centre.
DMRE	Département Météorologique Régional Est.
DMRO	Département Météorologique Régional Ouest.
DMRS	Département Météorologique Régional Sud.
DMRSE	Département Météorologique Régional Sud Est.
DMRSO	Département Météorologique Régional Sud-ouest.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
EPA	Enterprise Public à caractère Administratif.
EPIC	Entreprise Public à caractère Industriel et Commercial.
GPEC	Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
IHFR	Institut Hydrométéorologique de Formation et de Recherche.
ISGP	Institut Supérieur de Gestion et de Planification.
METAR	Meteorological Aerodrome Reportest.
OACI	Aviation Civil Algérie.
OMM	Organisation Météorologique Mondiale
ONM	Office National de la Météorologie.
OST	Organisation Scientifique de Travail.
RH	Ressources Humaines.
SMQ	Système de Management de la Qualité.
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : La formation : Cadre conceptuel	05
Section 1 : Les clés de lecture du concept de formation.....	05
Section 2 : La formation : Politique, plan et interactions avec les politiques de Gestion des Ressources Humaines.....	18
Chapitre 2 : La gestion des carrières : Les principes de base	34
Section 1 : De la GPEC à la gestion des carrières.....	34
Section 2 : Appréciation du personnel, modalités de carrière et formation.....	45
Chapitre 3 : La formation et la gestion des carrières au sein de l'ONM.....	62
Section 1 : Présentation, formation et gestion des carrières à l'ONM.....	62
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	83
Conclusion générale	108
La liste bibliographique	110
Liste des tableaux.....	113
Liste des figures.....	114
Liste des schémas.....	115
Annexe.....	116
La table des matières.....	121

Introduction générale

La fonction personnelle a émergé lentement au cours de la première moitié du 19^{ème} siècle. Elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié, pour devenir fonction ressource humaine et dont la gestion se transforme en Gestion des Ressources Humaines à la fin de ce siècle. La raison de cette évolution tient à la prise de conscience du rôle stratégique des RH et du fait qu'ils font partie des acteurs principaux pour répondre aux enjeux de l'entreprise. Aussi, une bonne gestion des ressources humaines permet notamment de prendre l'avantage sur les entreprises concurrentes dans le cas des marchés couverts à la concurrence.

La GRH, qui est le sous-basement fondamental du bon fonctionnement de l'entreprise intègre des pratiques ou politiques dont la finalité est d'optimiser l'utilisation de la ressource humaine. Du recrutement à la communication, tout doit être mis en œuvre pour permettre l'épanouissement personnel de l'employé au regard des enjeux que ce phénomène recèle. En effet, aujourd'hui, les RH ne se contentent plus d'une seule ligne de conduite mais doivent s'adapter en permanence aux mutations de l'entreprise et à un personnel en perpétuelle mobilité qui ne se satisfait pas d'un seul poste tout au long de sa carrière. La flexibilité, l'adaptabilité et l'ambition des employés qui veulent travailler certes mais sont également en quête d'évolution les poussent à opter pour les entreprises qui leur offre des environnements de travail et des pratiques qui allient entre l'intérêt de l'entreprise mais également celui de l'employé.

Une gestion des carrières efficace devient, à ce titre, salutaire face à des employés qui s'approprient leurs carrières et veulent en maîtriser les contours. Leur attachement aux entreprises qui leur propose cette opportunité est de plus en plus prégnante. Aussi, elles redoublent d'ingéniosité pour mettre en adéquation les espérances des uns et des autres et leur offrir un cadre de travail où l'évolution dans leur parcours professionnel est permis par l'acquisition de compétences nouvelles à même de leur ouvrir de nouveaux horizons. Or, le développement des compétences de l'employé est en lien avec l'accès à la formation en premier lieu et à une formation de qualité en second lieu.

Ces défis, même s'ils semblent éloignés des préoccupations des entreprises et organisations en Algérie, sont tout de même d'actualité pour certaines d'entre elles. Par ailleurs, la spécificité de ces pratiques s'étant développées dans le champ spatial de l'entreprise est que leurs domaines d'application ne se cantonnent pas à cette dernière mais intègrent toute organisation qui poursuit des objectifs définis et qui n'a pas forcément de vocation économique.

La mondialisation, l'accès de plus en plus aisé à des espaces économiques lointains, la montée en puissance du sentiment d'injustice et de l'impression de médiocrité dans les pays en développement, à l'instar de l'Algérie, peuvent faire que dans certains secteurs d'activités et pour certains métiers où la formation initiale s'avère de qualité, les employés soient quand même amenés à vouloir quitter l'entreprise ou l'organisation. Ces secteurs sont aussi variés que les hydrocarbures, ou la météorologie en passant par le nucléaire...

Aujourd'hui, nul n'en disconvient, les politiques GRH y sont indispensables pour capter et surtout garder les meilleures compétences. Dans ce sens, la formation des employés est l'un des principaux moyens d'accroître le niveau de connaissance et compétence de la main-d'œuvre, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnement socioprofessionnel et en même temps, la réalisation des objectifs de l'organisation et des objectifs individuels. De nos jours, les entreprises considèrent la formation des salariés comme la pierre angulaire de leurs politiques et de leurs stratégies de gestion, pouvant maintenir les employés à des niveaux de connaissances, d'intelligence et de compétences assez conséquents d'autant plus qu'elle constitue pour cette dernière un investissement. Elle se présente surtout comme un moyen d'ajustement pour atteindre les objectifs de la carrière.

Cependant, une carrière dans une entreprise est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. La Gestion des Carrières est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en termes de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décision de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion de carrières. Gérer les carrières, c'est ainsi prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié.

Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi ce qui nécessite, à notre sens, l'existence d'une politique de promotion volontaire et qui met en place un processus rationnel et attractif pour que chaque employé puisse en tirer profit.

C'est dans cette optique que notre objet de recherche s'articule autour de la relation entre la formation et la gestion des carrières en tant que politiques GRH avec pour finalité de rendre compte de l'état de ces pratiques au niveau de l'Office National de Météorologie de DAR-el-Beidha.

Dans ce contexte, notre questionnement central est le suivant :

Quel est l'effet de la formation sur la gestion des carrières au sein de l'office national de la météorologie Algérie ?

A partir de là, des questions secondaires sont à poser :

- Dans quelle mesure la formation est, aujourd'hui, présentée comme un levier de développement de la Ressource Humaine ? Quels sont contours de ce concept ?
- Quels sont les fondements des pratiques de la gestion des carrières ?
- Quelle articulation est-il possible d'identifier entre Formation et gestion des carrières principalement au niveau de l'Office National de Météorologie.

Sur cette base, nous ne retiendrons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1- Après chaque formation, un système d'évaluation doit être mis en place pour pouvoir contrôler les résultats de la formation au niveau de l'ONM.

Hypothèse 2- La formation est conçue comme un moyen de promotion et de maîtrise de travail au sein de l'ONM.

Pour vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique fondée sur une double méthode exploratoire qualitative et analytique qui s'articule autour des éléments suivants :

- Etat de l'art revenant sur les principaux concepts sur la base de documents y afférents (ouvrages, articles de revue, mémoires de master et de magister,...)
- Etude empirique permettant de recueillir les données relatives à l'organisme d'accueil à savoir l'ONM via enquête juxtaposant un entretien libre avec les responsables de formation et de gestion des carrières au sein de l'Office National de la Météorologie Algérie (Complexe de Dar-El-Beida) pour mieux connaître le terrain, et les conditions de travail de cet établissement à un notre questionnaire d'enquête distribué auprès des employés de cet organisme.

Pour ce faire, nous avons scindé ce modeste travail en trois (03) chapitres :

Le premier chapitre : aborde "La formation" ses définitions, ses types, ses objectifs, ses enjeux, ses missions, la politique de formation et l'élaboration d'un plan de formation. Il s'agit également d'établir le lien avec les autres pratiques GRH,

Le deuxième chapitre : se focalise sur "La gestion des carrières" en revenant sur ses principaux aspects mais surtout sur les interactions qu'elle peut avoir avec la formation de la Ressource Humaine,

Le troisième et dernier chapitre : est consacré à la présentation de l'Office National de la Météorologie Algérie et l'analyse des données collectées sur le terrain à la lumière des hypothèses émises.

Introduction

La formation permet à l'individu et /ou aux salariés d'acquérir des connaissances et des compétences théoriques et pratiques qui lui accord la maîtrise de ce qu'exerce comme métier ou profession dans un domaine spécifique.

Dans ce premier chapitre, et en 1^{er} section nous allons d'abord définir les concepts formation et l'ingénierie de la formation, et pour aller d'avant nous allons présenter les types, les objectifs, enjeux et missions de la formation dans les organisations, ensuite dans la 2^{ème} section nous présenterons la politique et comment élaborer le plan de formation dans les organisations, et enfin nous exposerons la relation de la formation avec les autres politique de Ressource Humaines (RH).

Section 1 : Les clés de lecture du concept de formation

Dans cette première section, nous allons nous étaler sur l'évolution de la formation, sur sa définition ainsi que sur celle liée à l'ingénierie de la formation, ensuite nous allons présenter ses types, ses objectifs, enjeux et missions dans les organisations.

1-1- Evolution et Définition de la formation :

De nos jours, les entreprises considèrent la formation des salariés comme la pierre angulaire de leurs politiques et de leurs stratégies de gestion, pouvant maintenir les employés à un niveau de connaissances, d'intelligence et de compétences assez conséquentes.

1-1-1- Evolution de la formation :

La fin du XXe et le début du XXIe siècle se caractérisent par la rapidité et la diversité des changements parvenus sur toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise. Ceci a contraint les entreprises à revoir et repenser leurs stratégies pour garantir leur pérennité, en procurant un avantage compétitif, par le biais de la gestion des Ressources Humaines à titre d'illustration, en particulier la Formation¹.

¹CHOUCHANE Achouak, LOUATI Hanene, BOUDABOUSS Sami, « La formation des salariés et la performance organisationnelle : Le cas de quelques entreprises en Tunisie », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2017/3 (N° 120), p. 75-97. DOI : 10.3917/resg.120.0075. URL : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-3-page-75.htm>

L'entreprise doit l'intégrer dans un processus méthodique, organisé et permanent. Cela suppose que l'entreprise se transforme en un véritable « milieu de formation » et qu'elle fait de cette formation une véritable stratégie volontariste pour la poursuite de ses objectifs.

S'il y a encore quelques décennies, selon Baudoin, la formation reçue dans le système scolaire permettait d'exercer toute son activité professionnelle avec les mêmes acquis, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ben Ammar Mamlouk considère que l'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer efficacement son métier².

Pour Plane, La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Dès les années 80, la formation devient une nécessité pour plusieurs raisons. Premièrement, la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. Il n'est point possible de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter. Deuxièmement, la formation constitue un élément du dialogue social puisqu'elle permet de rendre compatibles les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de la compétitivité.

Berton atteste que la politique de formation permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques en évitant les licenciements collectifs et les chocs sociaux. Elle se place comme un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité, puisque l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Alouane avance d'ailleurs qu'il est indispensable de réactualiser ces connaissances.

Le contexte économique du troisième millénaire impose l'investissement dans « les cerveaux » qui remplacent de plus en plus les bras. L'investissement dans la formation est conçu comme une véritable variable stratégique insérée dans le management général de l'entreprise. La formation est de ce fait élevée au rang de fonction à part entière dans l'entreprise et n'est plus confinée à la seule résolution des problèmes d'emploi, ni engagée pour seulement résoudre

²BOUDABBOUS Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 (n°226-227), p. 115-124. DOI : 10.3917/rsg.226.0115. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm>

les problèmes de chômage. L'enjeu actuel, pour Zarifian, n'est plus l'acquisition des compétences techniques, mais, l'acquisition d'autres qualités : les qualités relationnelles, d'innovation, de propositions, d'implication, d'arbitrage, de disponibilité, etc.

1-1-2- Définitions de la formation :

La formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.³

A partir de cette définition, il est à noter que la formation est un levier principal de la Gestion de Ressources Humaines (GRH), puisqu'elle permet d'acquérir des nouvelles connaissances et compétences (savoir, savoir-faire et savoir être). Elle permet aussi aux organisations de renforcer leurs portefeuilles compétences pour atteindre leurs objectifs.

On peut alors déduire quatre (04) aspects principaux à la formation qui sont à la fois différents et complémentaires :

- La formation comme droit du salarié (6 heures de formation hebdomadaires dans la législation algérienne) ;
- La formation comme condition de développement économique et social ;
- La formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux ;
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

Selon Ferréol, la notion de formation: « renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation ».⁴

³ PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines » édition de boeck, 2^e édition, Paris, 2007, p 336.

⁴ FERREOL Gilles et AL, « Dictionnaire de sociologie », édition Armand Collin, Paris, 1991, p 104.

Pour FERREOL, la formation est un élément important dans la fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH), et elle permet la survie et le développement de toute organisation.

Du point de vue de BRAZUCHETTI, « la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ».⁵

Selon cette définition la formation permet de :

- Produire des nouvelles compétences ;
- Maîtriser les changements ;
- Et enregistrer des nouvelles connaissances, grâce à ses liens avec les autres fonctions de la GRH.

1-1-3- Ingénierie de formation :

Guy Le Boterf définit ce concept comme suit : « c'est un ensemble coordonné d'activités permettant de maîtriser et de synthétiser des informations multiples, nécessaire à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation, en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité ».⁶

L'ingénierie de formation est donc un ensemble de méthodes et de pratiques qui analysent la demande et les besoins en formation d'une organisation, la construction d'un projet de formation, la mise en place des moyens et méthodes à mettre en œuvre, la coordination entre les différents acteurs de la formation et le suivi de cette dernière, enfin c'est l'évaluation de ce projet et analysé les résultats obtenus.

1-2- Types, objectifs, enjeux et mission de la formation :

La formation est en lien avec un certain nombre d'objectifs poursuivis selon les types, les enjeux et les missions de cette dernière.

⁵ BRAZUCHETTI SERGE, « Bilan des compétences des managers » édition organisation, Paris, 1994, p102.

⁶ WEISS DIMITRI, « Ressources humaines », 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p 435.

1-2-1- Les types de la formation :

Selon les objectifs de la formation qu'ils soient individuels ou collectifs, on peut distinguer plusieurs types de formation qui répondent à des besoins divers et qui correspondent à tous types de travail, mais aussi à tous type de travailleurs.

Ces types de formation sont :

1-2-1-1-Le perfectionnement professionnel :

« Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleurs ». ⁷

Dans le but de l'amélioration des capacités des travailleurs, le perfectionnement professionnel doit suivre le changement et l'évaluation technologique, pour que chaque travailleur de l'établissement ou de l'organisation s'adapte à ces changements.

1-2-1-2-Le recyclage :

Le recyclage renvoie à « toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les taches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification ». ⁸

Le recyclage, c'est de préparer et adapter un salarié à ses nouvelles missions, pour une nouvelle fonction qu'il prendra.

1-2-1-3-La formation continue :

Elle vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, afin d'accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques de manière à suivre la progression de travail. ⁹

⁷ DARBLET, Michel et al, « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », éd Foucher, Paris, 1998, p216.

⁸ YAHYAOUI Abderrahmane, « Législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997, p19.

⁹ SOYER Jacques, « Fonction formation » 3^{ème} édition, organisation, c groupe EYrelles, Paris, 2003, p 05.

La formation continue, permet d'acquérir des nouvelles compétences, pour s'adapter aux divers changements qui touchent les établissements ou les organisations.

1-2-1-4-La formation sur le tas :

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même. « L'atelier ou le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ». ¹⁰

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail qu'occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres salariés, ou par l'apprentissage d'un salarié déjà formé sur le poste.

Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, un ancien travailleur, un chef de service...) et cette formation donnée doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoirs faire aux collaborateurs de l'entreprise ». ¹¹

1-2-1-5-Formation « gestion prévisionnelle du personnel » :

Celle-ci est prise dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ce type de formation permettra de proposer des formations de reconversion, des formations à des postes nouvellement créés ou à créer, des formations pour développer des compétences spécifiques qui s'avéreront utiles dans l'avenir (notamment la maîtrise des technologies d'information et de communication, méthodes de résolution de problèmes, méthodes de créativité,...). Par ailleurs, une cellule sera créée pour apporter l'aide nécessaire aux salariés poursuivant ce type de formation afin d'éviter la démotivation et/ou désorientation car ces formations ont une échéance de moyen terme (2ans à 3 ans) mais aussi visent la plupart du temps la tenue de postes encore non définis. ¹²

¹⁰ CADIN Loic « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 1991, p 298.

¹¹Ibid. p 300.

¹² ZAIDI Kamel, « L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel cas NAFTAL District CBR Bejaia », Mémoire de Master en GRH, dirigé par Mme KASRI-BOUDACHE.S, UAMB, Juin 2014.

La formation « gestion prévisionnelle du personnel » vise une acquisition des compétences pour les salariés qui occuperont des nouveaux postes créés au sein de l'établissement ou de l'organisation.

1-2-2- Les objectifs de la formation :

Pour parler des objectifs de la formation, nous allons donc préciser ces objectifs d'une manière générale, ainsi que d'une manière particulière.

1-2-2-1- Les objectifs généraux :

Parmi les objectifs généraux de formation, on peut citer les suivants :

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation de matériel et des équipements et une réduction des accidents et départs ;
- Développer les capacités de jugement des personnes formées, aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'établissement ou de l'organisation ;
- Maintenir un degré de capacités nécessaires ;
- Construire un programme d'expansions et contribuer à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui améliorent la qualité et la quantité des produits ;
- Permettre à la direction de repérer les plus aptes pour une promotion ;
- En accroissant les compétences, elle participe à l'enrichissement de responsabilité de personnel ;
- En créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovation du personnel.

1-2-2-2- Les objectifs particuliers :

Selon Jaques SOYER, « la formation sur l'initiative de l'entreprise correspond au plan de formation. Celle sur l'initiative du salarié correspond au congé individuel de formation, voire à la promotion sociale, ou aux formations en dehors du temps de travail. »¹³

¹³SOYER Jaques, op.cit, p 140.

La littérature empirique sur la formation en entreprise s'est principalement intéressée à son impact sur les carrières salariales. Conformément à une idée répandue, les bénéfices de la formation semblent devoir être principalement tournés vers les salariés. Si des études sur les gains pour les entreprises existent bien (Carriou et Jeger [1997] ; Delame et Kramarz [1997], pour le cas français), elles se heurtent généralement à des problèmes d'identification et ne traitent que rarement la problématique de l'impact sur les salaires¹⁴. Dans ce cas, on peut citer deux principaux objectifs, ceux liés aux salariés et ceux liés à l'organisation.

A. Les objectifs particuliers liés aux salariés :

Les objectifs particuliers des salariés sont les suivants :

- L'acquisition des nouvelles compétences ;
- L'acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Adapter les personnels à des exigences culturelles par l'acquisition d'un savoir à finalité culturelle ;
- S'adapter au poste occupé ou nouveau poste ;
- Promotion dans l'entreprise ;
- Contribuer à maintenir un bon climat social dans l'entreprise par le développement d'un savoir, savoir-faire et savoir être pour réaliser une activité sociale ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.

B. Les objectifs particuliers liés à l'organisation :

Il s'agit des objectifs suivants :

- Assurer l'adaptation de la main d'œuvre aux postes actuels ;
- Préparer les salariés à des promotions ;
- Améliorer et développer la culture de l'entreprise ;
- Faire développer les outils intellectuels de base ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement à un projet.

1-2-3-Les enjeux de la formation :

La formation joue un rôle à part dans les organisations. Elle est considérée comme un ensemble de moyens, de pratiques et de supports planifiés, qui permet aux salariés d'améliorer

¹⁴ LE Jérôme, « A qui profite la formation en entreprise ? », *Revue d'économie politique*, 2013/4 (Vol. 123), p. 519-548. DOI : 10.3917/redp.234.0519. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2013-4-page-519.htm>

leurs attitudes pour s'adapter aux évolutions de l'environnement (concurrentielles, technologiques...) et accomplir leurs tâches actuelles et futures.

La formation constitue l'un des leviers internes mobilisables pour résoudre les différents problèmes que rencontre l'entreprise concernant les ressources humaines. Elle est à la fois complémentaire d'autres actions internes (gestion de carrière, mobilité, rémunérations, restructuration...) et d'actions externes (recrutement, acquisitions, alliances...).

Pour l'entreprise, les enjeux associés à une politique de formation sont multiples. On en distingue six principaux¹⁵ :

1-2-3-1-La formation outil de développement économique et social :

La formation accorde le maintien ainsi que le renforcement de l'employabilité des salariés et celle des demandeurs d'emploi, même s'ils se trouvent des barrières comme la disponibilité du personnel, l'investissement financier ou encore le risque de départ ou de démission de l'employé formé. C'est ainsi que la formation est considérée comme un facteur important de croissance et d'innovation.

D'une part, pour les salariés, elle favorise l'intégration et permet de se maintenir dans l'emploi, de développer leurs connaissances et leurs compétences et d'accéder à de nouveaux postes de qualification professionnelle.

D'autre part, pour les entreprises ou pour les établissements, elle permet une gestion efficace et évolutive des ressources humaines, et elle maintient l'adaptation des talents aux métiers futurs.

1-2-3-2-Maintenir et améliorer la flexibilité :

La formation a pour objectif de limiter les risques d'inertie au changement qui interviennent inévitablement lorsqu'un salarié reste trop longtemps dans un emploi. Elle permet de rendre les salariés plus polyvalents, par le questionnement de ses pratiques et l'acquisition de nouvelles compétences.

¹⁵ BARABEL Michel et al, « Le grand livre de la formation », édition DUNOD, Paris, 2012,p 19.

1-2-3-3-Mettre en place une relève de qualité :

La formation permet de préparer des collaborateurs à une future prise de fonction en les faisant « monter » en compétences. Elle est parfois un préalable à une promotion.

1-2-3-4-Renforcer la communication et la culture d'entreprise :

La formation est également un canal de diffusion de la culture d'entreprise, en transmettant au plus grand nombre des messages communs et des pratiques organisationnelles. Il s'agit de structurer un langage et des comportements capables de fédérer les acteurs.

1-2-3-5-Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés :

La formation a aussi pour objectif de renouveler l'intérêt du salarié pour son travail (nouvelles pratiques, acquisition de compétences...). Elle vise à montrer au collaborateur que l'on souhaite le fidéliser (investissement dans le développement de son portefeuille de compétences). A ce titre, elle permet à un salarié, dans son emploi en cours, de prendre en charge de nouvelles missions, d'accroître ses responsabilités ou son autonomie ou encore d'élargir son portefeuille de compétences.

1-2-3-6-Permettre l'employabilité des salariés :

La formation permet avant tout aux collaborateurs d'améliorer leur employabilité. Il s'agit d'élargir leurs compétences, d'améliorer leur professionnalisme et d'augmenter leurs capacités d'adaptation afin de leur permettre de maintenir leur valeur sur le marché. Ainsi, à défaut de pouvoir leur garantir un emploi dans la durée, l'entreprise, via la formation, donne les moyens aux salariés de conserver au minimum la valeur qu'ils avaient sur le marché quand ils ont été recrutés et idéalement d'améliorer cette valeur. Il s'agit de préparer les salariés à faire face aux changements rencontrés dans leur emploi (principe d'adaptation à l'environnement) et plus largement sur le marché du travail.

1-2-4-Missions de la fonction formation :

La fonction formation est l'une des nombreuses fonctions qu'on peut trouver dans une entreprise telles que la fonction commerciale, la fonction personnel, la fonction technique...etc. La fonction formation est tout d'abord située à l'intérieur de la fonction Ressources humaines. Ainsi, sa mission est une participation à la gestion des ressources humaines de l'entreprise. De manière spécifique, cette fonction a en charge les questions de la formation. Il lui incombe la

tâche de veiller à l'évolution des compétences internes de l'entreprise et sur les innovations technologiques.

C'est de la fonction formation que relève la mise en œuvre de la politique de formation, l'identification des besoins de formation, l'élaboration du plan de formation, la réalisation de la formation, l'évaluation et le suivi de la formation. Cette fonction s'occupe aussi des démarches, des méthodologies et des outils nécessaires à la mise en œuvre du développement des compétences internes à l'entreprise.

La fonction formation rime avec le management de la formation, la gestion administrative de la formation et le contrôle ou la mesure de la formation. Enfin, elle sert de pilote à l'entreprise en vue de lui permettre de répondre avec efficacité aux exigences de son milieu et de son temps.

La formation des collaborateurs de l'entreprise est une fonction divisée entre l'entreprise et les managers. Il s'agit de veiller au développement de pratiques cohérentes entre les différentes unités et à la convergence des actions vis-à-vis des buts de l'organisation en tenant compte des systèmes de valeurs associés à l'entreprise qui peuvent influencer le contenu et les rôles des différents acteurs.

Comme tout système autonome, le système formation doit assurer quatre fonctions¹⁶ :

-Fonction de pilotage :

Identifier les besoins en formation en fonction de l'environnement, construire le plan de formation (axes, priorités, budgets...), gérer financièrement la formation, assurer l'adéquation entre la GPEC et la formation, rendre cohérentes les actions de formation... ;

-Fonction de régulation :

Quant à la régulation, la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions ainsi que de l'adaptation de la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.

¹⁶ SOYER Jacques, « Fonction Formation », édition d'organisation, Paris, 1999, p 18.

-Fonction de réalisation :

Faire le recueil des besoins, construire les ingénieries de formation et réaliser les actions prévues au plan. Cette fonction assure la transformation des entrées en sorties.

-Fonction de contrôle :

Son objet s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et régulation, et cela en saisissant l'information, comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés aux régulateurs et au pilote.

Il existe, par ailleurs, neuf (09) fonctions de formation dans l'entreprise, et chacune assume la mission qui lui est consignée.¹⁷

- Fonction Management :

Son rôle est d'établir une étude détaillée et/ou un diagnostic de l'entreprise, et identifier les domaines où la formation permet de mieux connaître et/ou cerner des projets de développement de l'entreprise.

- Fonction de Négociation :

Son rôle est d'aviser constamment les représentants du personnel des réalisations des actions de formation prévues, exposer le plan de formation au comité d'entreprise et à la commission formation.

- Fonction d'Analyse :

Cette fonction a pour rôle d'évaluer le potentiel humain de l'entreprise et définir la population concernée par la formation.

- Fonction Etude :

Elle se charge aussi bien des études des méthodes dont le but est d'établir la convergence entre les besoins et les moyens de les satisfaire pour chaque formation définie et des études pédagogiques qui consistent à élaborer le déroulement pédagogique d'une action de formation compte tenu des objectifs fixés.

¹⁷MAOUCHE Fatna Malika, « L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise Cas de l'Activité AVAL GL2/Z Arzew »,Mémoire de magister en sciences commerciales, dirigé par le professeur CHOUAM Bouchama ,Université d'Oran, 2005-2006,p60.

- Fonction Achat des Produits Formation sur le Marché Extérieur :

Son rôle se subdivise en plusieurs tâches à accomplir à savoir : Déterminer l'organisme et le lieu du déroulement de la formation, identifier de près l'organisme chargé de la formation et ses programmes, choisir l'organisme qui répond à la formation adéquate de l'entreprise et négocier l'adaptation du programme aux besoins spécifiques de l'entreprise.

- Fonction Contrôle :

Cette fonction a pour but d'inspecter la formation dispensée et de donner les résultats escomptés. Elle analyse à la fois les résultats obtenus aux tests et exercices définis par la fonction « Etude Pédagogique ». Elle établit un diagnostic sur les causes d'échec ou de succès et elle transmet, ensuite, les conclusions à la fonction « mise à jour des cours ». Elle procède également à la validation de la formation, l'audit de la fonction formation et l'audit comptable (faire des statistiques sur la formation, calcul des ratios d'activités et faire les déclarations fiscales).

- Fonction Formation vers l'extérieur :

C'est se faire connaître et se vendre au sein de l'entreprise par l'organisation des réunions d'informations avec la hiérarchie, la commission formation, les salariés et la réalisation d'un journal d'information.

- Fonction Formation des animateurs Internes :

Sa mission est de choisir un statut des animateurs (temps plein ou occasionnel) et gérer leur carrière et les aider à entretenir leurs connaissances par des formations pédagogiques, techniques et culturelles.

- Fonction Administrative :

Elle regroupe l'ensemble des fonctions liées à des problèmes logistiques : secrétariat, gestion du matériel et organisation administrative.

Section 2 : La formation : Politique, plan et interactions avec les politiques de Gestion des Ressources Humaines

Dans cette seconde section, nous allons présenter la politique de formation la manière dont est élaboré le plan de formation dans les organisations, et enfin nous exposerons la relation de la formation avec les autres politiques de Gestion des Ressource Humaines (RH).

2-1- La politique et le plan de la formation :

Une politique est l'ensemble des pratiques, des faits, d'intuitions et de déterminations d'un gouvernement, d'un état ou d'une société, c'est également une manière d'exercer l'autorité dans un état ou une société. La politique est donc une manière de réaliser un objectif. La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise.

2-1-1- La politique de formation :

Les politiques de formation varient énormément dans leur forme et leur contenu. Leur style, toutefois, n'est pas aussi important que la clarté avec laquelle elles décrivent les intentions de l'organisation ainsi que les responsabilités fonctionnelles et décisionnelles.

Jaques SOYER définit la politique de formation comme l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.¹⁸

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être projetée et réalisée. Et il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui définit les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Celle qui définit le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Celle qui atteint les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

De son côté, Alain MEIGNANT la définit comme « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise,

¹⁸ SOYER Jacques, op.cit, p 48.

portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences ». ¹⁹

2-1-1-1-Les acteurs de la politique de formation :

Chaque acteur doit, à la lecture de la politique de formation, comprendre les rôles qu'il aura à effectuer. Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation.

- La direction : Lorsqu'elle soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité de la moyenne formation, elle va identifier sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (sa politique commerciale, sa politique de gestion de l'emploi) ;

A. La Direction des Ressources Humaines :

Elle propose le plan d'action ressources humaines et décide après concertation ;

B. Le service formation :

Le responsable formation met en relief les conditions d'efficacité de la fonction formation (recherche d'efficacité et de légitimité)

C. Le responsable hiérarchique :

Dans le cadre de la formation, le responsable hiérarchique est, à la fois, décideur des actions à programmer, conseiller et contrôleur des acquis et performances. La politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte des objectifs opérationnels ;

D. Les représentants du personnel :

La formation générale est confiée aux représentants du personnel. Son rôle sera, plus ou moins, affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également inciter la politique formation ;

¹⁹ MEIGNANT Alain, « Manager La formation », 7^e édition, éditions Liaisons, Paris, 2006, p 53.

E. Le formé :

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle, plus ou moins, actif en matière de formation. Le salarié attend une promotion dans l'entreprise, et pour que la direction réponde à ce besoin, elle va favoriser une promotion interne en fournissant à chacun des salariés des sources d'information indispensable dans le but de formuler leur projet d'évolution

2-1-1-2-Construction d'une politique de formation :

Une politique de formation se définit à travers buts ou les finalités qu'elle se donne ; des principes à respecter et des conditions d'efficacité ou de réussite. Tout comme une politique de marketing, une politique financière ou encore une politique des ressources humaines, la politique de formation en entreprise a des objectifs à atteindre qui peuvent être variés. On cite par exemple la préparation du personnel à des évolutions à venir, à des reconversions, à développer les compétences et le professionnalisme des salariés, à développer la culture d'entreprise, à développer l'employabilité, etc.

Ses principes directeurs sont rattachés aux valeurs et à la culture de l'entreprise. En effet, à travers la formation, l'entreprise peut exprimer ses valeurs. Par exemple, si l'entreprise fonctionne avec un mode de management plutôt participatif, l'association des salariés à l'élaboration du plan de formation sera exprimé à travers le choix par personnel des actions de formation (du moins celles qui le concernent directement) telles que la formation générale, la formation de culture d'entreprise et par concertation régulière sur les améliorations et l'évaluation du système formation. Aussi, par ces principes, elle met en clair les responsables et acteurs qui ont en charge le pilotage de la fonction formation, son suivi et sa régulation, (mise en œuvre), son contrôle et son évaluation.

Les conditions de réussite renvoient aux éléments sur lesquels s'appuie l'entreprise pour assurer la réalisation des objectifs de formation. Ces éléments peuvent expliquer plus ou moins l'échec ou la réussite d'une politique de formation, on cite par exemple le niveau de centralisation de la fonction, des moyens mobilisés, la communication sur la formation, la prise en compte des « responsabilités de formation » dans la gestion des carrières des managers, la précisions des modes d'évaluation de la formation...etc.

A travers la politique de formation, l'entreprise introduit ou intègre des éléments stratégiques qui guideront sa philosophie et qui se rattachent à sa stratégie globales qui concerne

ses marchés, les technologies développées, sa culture, les produits et/ou service (en rapport avec les compétences clés qu'elle compte développer).

Cependant, le style de management de l'entreprise conditionne aussi la réussite de la politique de formation. En effet, si l'entreprise fonctionne par un management autocratique et une organisation du travail basée sur les principes tayloriens (OST), les salariés ne vont pas adhérer ou tout simplement ne s'impliquent pas dans la réalisation de la politique et les résultats seront mitigés. Mais si les salariés ont été associés depuis l'analyse des besoins de formation jusqu'à l'application des procédures, ils développeront une toute autre attitude car ils se sentiront partie prenante du projet et de la politique à mettre en œuvre et leur adhésion fera que cette politique remplira les fonctions pour lesquelles elle a été élaborée. Mais ceci n'est pas automatiquement car la complexité de l'environnement externe et interne de l'entreprise nécessite d'avoir une vision plus large en intégrant les évolutions de l'environnement et d'envisager l'interaction avec les autres composantes de la fonction ressources humaines (recrutement, évaluation, gestion des carrières, rémunération, etc.)²⁰.

Pour Jaques Soyer, la construction d'une politique de formation doit intégrer nécessairement certaines phases²¹, que nous allons décrire :

A. Construction d'un avant-projet :

C'est à travers l'analyse stratégique de l'entreprise et des objectifs généraux à moyen et à long terme que seront inspirés les besoins globaux de formation et de développement des compétences. C'est aussi à la connaissance des forces et des faiblesses, des opportunités et menaces de l'entreprise que les grandes lignes de la politique de formation seront dégagées. Toutefois, il convient de vérifier que les orientations choisies ne sont pas en contradiction avec les moyens qu'on compte accorder à la formation ni avec la culture de l'entreprise. Il conviendrait, par ailleurs, d'associer dès ce stade de réalisation tous les acteurs de la formation et de développement des compétences.

B. Harmonisation du projet avec les autres politiques des ressources humaines :

Il s'agit d'éviter d'entrer en contradiction avec les politiques de recrutement, de gestion des carrières, d'évaluation, de communication, d'organisation, de rémunération, ... etc. En effet, on ne peut parler d'une politique de formation bien construite si on ne veille pas à une cohérence

²⁰ZAIDI Kamel, Op.cit, pp 12-13.

²¹SOYER Jaques, Op.cit, p 61.

d'ensemble entre celle-ci et les autres politiques relevant de la fonction des ressources humaines.

C. Validation initiale par la direction :

Une fois validée par la direction des ressources humaines (DRH), le projet est soumis pour acceptation à la direction générale qui intégrera des modifications qu'elle juge nécessaire (suite à sa discussion en comité de direction).

D. Consultation des instances représentatives :

Il s'agit de faire remonter à la direction des remises en causes et/ou des critiques sur le projet tel qu'il est réalisé jusque-là avant de déboucher sur une forme finale.

E. Présentation aux managers :

Ces derniers sont invités à apporter leur critiques et/ou remarques à leur direction avant l'accord définitif de cette dernière.

F. Accord final de la direction :

Une fois les instances consultées et mises au courant, la direction générale s'attachera à communiquer le document à l'ensemble des acteurs de l'entreprise et le travail ne s'arrête pas là puisque l'objectif final est la mise en œuvre de la politique de formation à travers la définition d'un plan de formation et son évaluation.

2-1-2- Plan de formation :

Le plan de formation qui tient compte des objectifs définis par l'ensemble des acteurs doit également être souple pour permettre l'insertion des dernières orientations définies certes tardivement mais qui sont urgentes.

2-1-2-1-Définition de la notion de plan de formation :

Selon Jaques SOYER, « Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non

seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux ». ²²

2-1-2-2-Les objectifs de plan de formation :

Plusieurs objectifs peuvent être assignés au plan de formation :

- Planifier sur une ou plusieurs années, des actions de formation, de bilan de compétences et d'évaluation des acquis de l'expérience au bénéfice des salariés de l'entreprise ;
- Assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois ;
- Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Développer le capital humain.

2-1-2-3-Les besoins du plan de formation :

Il s'agit de besoins de natures différentes :

-Les besoins du plan de formation découlent des résultants d'une recherche d'une plus grande adéquation entre les hommes et les tâches qu'ils auront à assurer : améliorer leurs performances et répondre aux exigences de leur poste (particulièrement en cas d'introduction de techniques nouvelles) à court terme et à moyen et à long terme les aider à accéder à des postes plus élevés et des niveaux de responsabilités plus étendus, à assumer des fonctions nécessitant plus de connaissances et de savoir faire et développer leur autonomie ;

-Des besoins liés à l'arrivée de nouveaux membres dans l'entreprise qu'il faut accueillir et préparer à leur entrée en fonction et faciliter leur insertion de la vie de l'entreprise ;

-Des besoins exprimés par les individus à titre personnel ou collectif, correspondant à leurs ambitions et leurs aspirations. (Même si souvent ces attentes ne peuvent pas être satisfaites immédiatement, il y a lieu d'en tenir compte).

2-1-2-4-Les caractéristiques du plan de formation :

Le plan de formation est un document écrit qui rassemble l'ensemble des formations retenues par l'employeur dans l'intérêt de l'entreprise. Ce plan est la traduction de la politique de développement de l'entreprise et relève de la responsabilité du chef d'entreprise.

²²Jacques SOYER, op.cit, p 162.

Pendant la formation, le salarié demeure sous la subordination juridique de l'employeur et continue à percevoir sa rémunération. Tous les frais liés à la formation sont à la charge de l'employeur.

2-1-2-5-Création et gestion d'un plan de formation :

La création d'un plan de formation nécessite des préalables qui sont les suivants :

A. Processus :

Pour gérer la formation, la méthode traditionnelle est de construire un plan annuel suivi d'actions. Les étapes sont : Une phase d'analyse, pendant laquelle l'organisation rassemble et détermine ses besoins et une période où sont fixés les objectifs avec des options pédagogiques, logistiques et financières.

B. Critères :

Les contenus du plan doivent être cohérents (entre les attentes individuelles, les besoins des services et les projets de l'organisation), mais aussi accessibles (les formations doivent être comprises, acceptables et opérationnelles).

Un bon plan de formation requiert un projet cohérent, dynamique, impliquant, précis.

C. Le contenu du plan de formation :

Le plan de formation d'entreprise doit contenir toutes les données nécessaires à la bonne compréhension par tous, des actions de formation qui seront réalisées et des finalités qui les justifient.

Ces éléments descriptifs peuvent être : les objectifs et thèmes des actions retenues, l'explication des priorités, les noms des personnes intéressées, les délais de réalisations de ces actions, les maîtres d'œuvre (pour les actions internes) et les institutions responsables (pour les actions réalisées à l'extérieur de l'entreprise).

D. Mise en œuvre du plan de formation :

Les actions de formation menées en entreprise sont organisées dans le cadre des plans annuels et pluriannuel de formation. Elles sont mises en œuvre par les services permanents

chargés de la formation professionnelle créés au niveau de l'entreprise et au niveau de chacune de ses activités.

Le plan de formation élaboré et mis en œuvre avec la participation des travailleurs définit la nature et les formes des actions menées, le nombre d'agents concernés par ces actions, par unité en précisant le type de formation, les filières professionnelles, les durées et les niveaux de qualification visés, les moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation du plan de formation, le budget nécessaire et l'échéancier de réalisation des actions projetées.

2-1-2-5-Principes d'élaboration d'un plan de formation :

Pour élaborer un plan de formation, il faut d'abord identifier les besoins en formation et pour cela il existe cinq fondements qui sont :

- Les projets de changement ou d'investissement qui correspondent à des choix volontaristes retenus soit par les directions centrales, soit par la hiérarchie locale. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets de modernisation d'une unité, projet d'information d'une cellule) ;
- Les problèmes ou dysfonctionnement courants de l'entreprise, déficiences de la qualité, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais non respectés, mauvaise utilisation des équipements ;
- Les souhaits exprimés par les agents afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel ;
- L'évolution des métiers et des professions, il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques) ;
- Les changements culturels car la culture réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets du service ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

Ensuite, c'est l'analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnels, il s'agit de mettre en œuvre quatre grandes opérations qui nécessitent entre elles plusieurs interactions :

- Préciser la contribution attendue de la formation, identifier et estimer tous les facteurs qui ont une incidence sur un problème ou un projet, et ceux qui relèvent particulièrement de la formation ;
- Décrire et comparer les profils professionnels souhaitables et réels, pour ce faire, il est nécessaire de disposer des référentiels d'emploi rédigés en terme de compétences attendues, et d'établir un bilan actualisé des compétences requises ;
- Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte, il s'agit de vérifier les cohérences à respecter dès le cadre du projet de service, ainsi que toutes les contraintes de fonctionnement (types de matériels, rythmes et plans de charge, disponibilité des effectifs,...) ;
- Traduire en priorité les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs, il s'agit de définir les objectifs en termes d'évaluation et en termes de comportements globaux, par catégorie d'emplois types et en précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints, compte tenu des contraintes d'exploitation et de fonctionnement.

Enfin, c'est l'élaboration et la validation du plan de formation, là il faut faire une distinction entre quatre opérations et savoir les mettre en œuvre :

- Identifier les actions de formation, c'est distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans ce « découpage » qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation ;
- Etablir un bon de commande ou décrire les cahiers des charges de chacune des actions de formation qui explicitera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action de formation ;
- Ordonner les actions de formation, toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement ;
- Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes tout en s'assurant de la comptabilité avec les orientations du projet de service et avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

Une fois le plan de la formation est élaboré avec ses trois étapes, c'est le tour du département ou du service finance et comptabilité d'établir le budget prévisionnel du plan.

Donc un budget est prévu et consacré chaque année pour financer les actions de formation des salariés permettant d'acquérir, de développer et d'affiner les compétences professionnelles de chacun ce budget égal à 1% de la masse salariale de la société comme l'exige la réglementation la loi n° 06-24 du 06 Dhou el hidja 1427, correspondant au 26 Décembre 2006, portant loi de finances pour 2007 notamment ses articles 79 et 80 qui considère que les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue. A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

La taxe de formation professionnelle continue, n'est pas déductible de l'assiette sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur. La taxe est recouvrée comme en matière fiscale²³.

2-1-2-6-Suivi de réalisation d'un plan de formation :

JACQUES SOYER définit le suivi du plan de la formation comme « l'ensemble des opérations ayant pour objet, le transfert de la formation dans la situation de travail, et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ». ²⁴

Dès que le plan de formation est validé, son application et sa mise en œuvre débutent par le lancement d'une consultation pour chaque thème de formation.

Par consultation, on comprend une prise de contact avec les écoles répertoriées dans le fichier fournisseur en leur transmettant une fiche de consultation contenant les informations suivantes : le thème de la formation ; les principaux objectifs de la formation ; les dates de réalisation ; les employés ciblés ; le lieu de la formation et la date limite de transmission des offres.

Pour étudier les offres, ces derniers transmis doivent comporter les éléments suivants : l'offre financière ; le Curriculum Vitae (CV) du formateur et la fiche technique de la formation (modules et pédagogie suivis).

²³ Journal Officiel Algérien,

²⁴ SOYER Jacques, Op.cit, page 246.

Le responsable formation étudie les offres transmises en prenant en compte les points suivants : l'offre la moins disant ou la mieux disant (rapport qualité prix) ; l'adéquation de la fiche technique de la formation avec les objectifs tracés dans la consultation ; la pertinence du CV du formateur ; la disponibilité de l'école à réaliser la formation conformément aux date et au lieu désignés dans la fiche de consultations.

A partir du moment où l'école est retenue, un bon de commande est transmis afin de confirmer le lancement de ladite formation.

2-1-2-7-Evaluation de la formation :

A la fin de la formation, l'établissement ou l'organisation évalue-le formé, afin de mesurer l'impact de la formation sur les apprenants (leurs connaissances, attitudes, comportements et performances, dans le milieu de l'apprentissage et le contexte du travail).

Elle est nécessaire, car elle permet de vérifier l'efficacité de la formation ; tirer les enseignements de l'action pédagogique et mieux préparer le suivi de la formation.

Evaluer la formation est nécessaire pour toute entreprise qui souhaite connaître le « retour sur investissement » des actions de formation qu'elle a initiées. A ce titre, il convient de distinguer entre :

A. L'évaluation à chaud :

Elle vise à mesurer l'efficacité pédagogique de la formation. Pour ce faire, on utilise un questionnaire où il est question de « prendre le pouls » sur l'appréciation immédiate des employés formés, leur satisfaction ou insatisfaction, problèmes rencontrés, relation avec les formateurs et le respect du cahier des charges...²⁵

B. L'évaluation à froid :

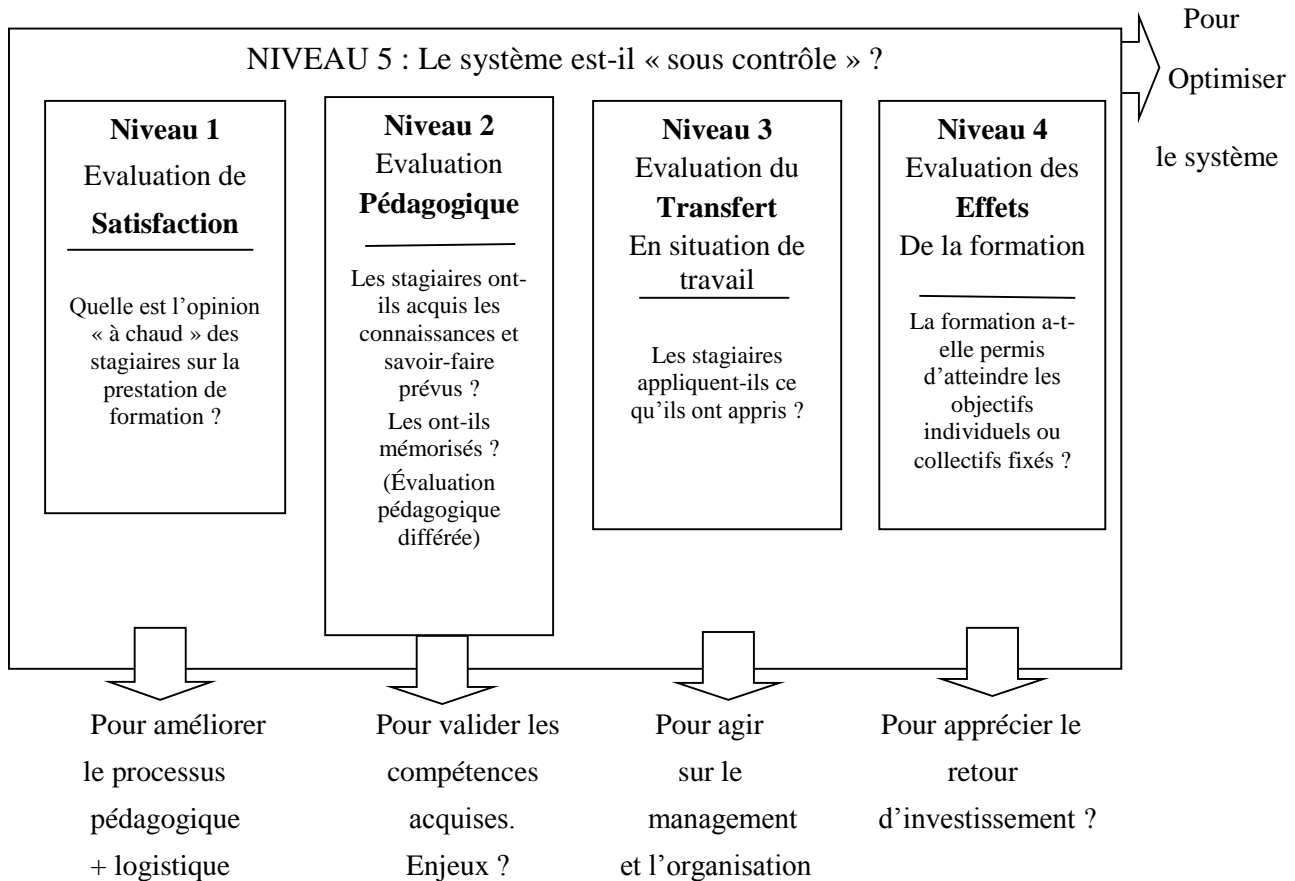
Elle est réalisée après quelques semaines de la fin du stage, séminaire ou autre formes de formation. Cette évaluation vise essentiellement à apprécier le plus objectivement possible le transfert de connaissance dans les situations de travail. Autrement dit, il s'agit de voir si les formés maîtrisent ou du moins utilisent les connaissances et les compétences pour lesquelles des actions de formation ont été engagées. On effectue cette évaluation par plusieurs moyens, entre autres, l'observation directe des comportements au travail, observation des résultats sur

²⁵ ZAIDI Kamel, Op.cit, page 21.

le travail des salariés formés,... . Néanmoins, des problèmes « d’opérationnalisation » des procédures traduisant ce type d’évaluation sont à surmonter mais aussi des problèmes de coût.²⁶

Selon Alain MEIGNANT, on peut distinguer cinq (05) niveaux d’évaluation.²⁷

Schéma n°01 : les cinq niveaux de l’évaluation



Source : MEIGNANT Alain, « Manager La formation », édition Liaisons, Paris, 2006, p368.

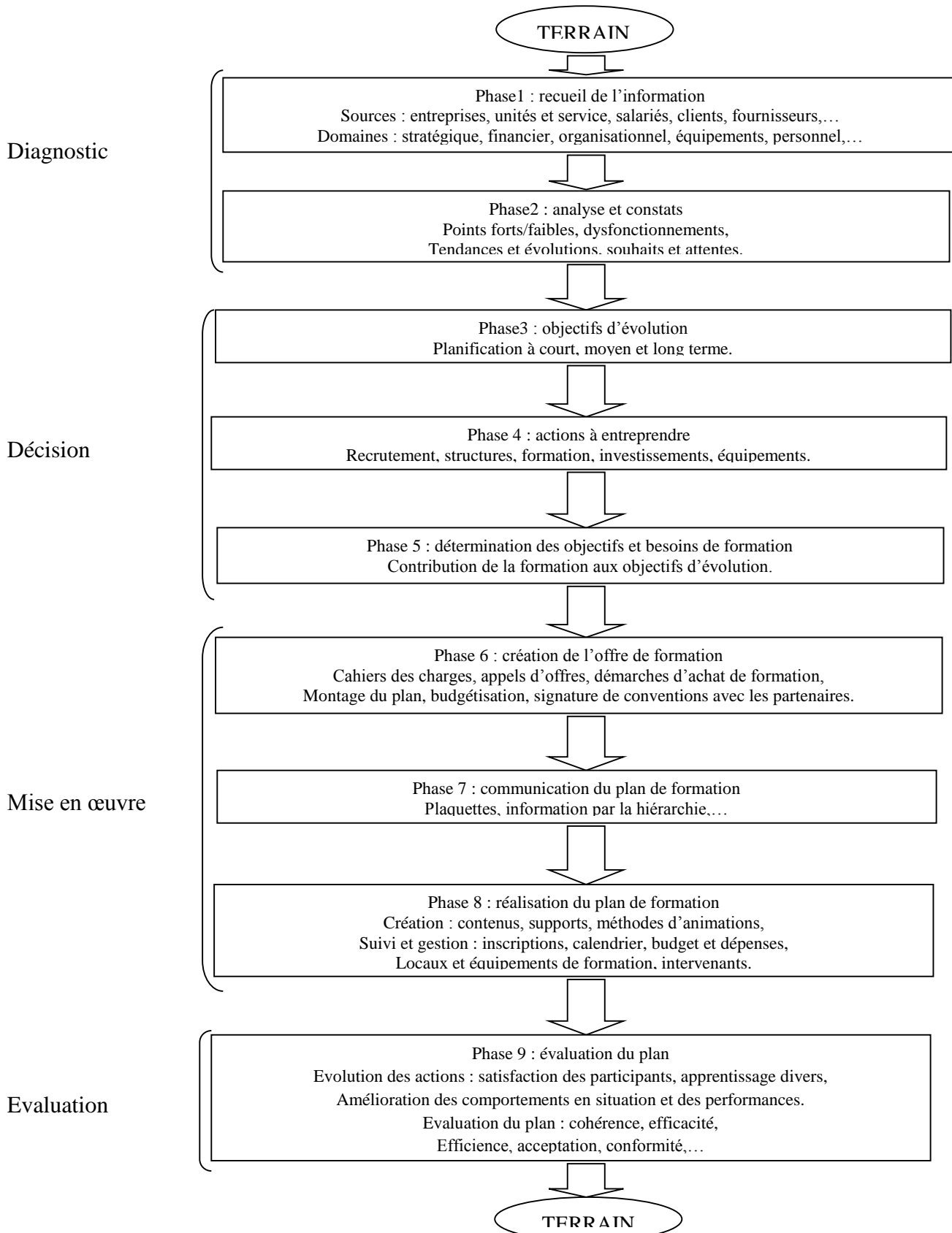
Chaque niveau correspond à un champ d’évaluation qui poursuit un objectif spécifique en lien avec les enjeux et les défis de l’entreprise.

²⁶ ZAIDI Kamel, Op.cit, p 22.

²⁷ MEIGNANT Alain, Op.cit, p 367.

Figure n°01 : la démarche du plan de formation.

La démarche du plan de formation se résume comme suit :



Source :CADIN Loic., « Gestion des ressources humaines, Edition DUNOD, Paris, 2002, p 402.

2-2-La relation entre la formation et les autres politiques de la gestion des ressources humaines (GRH) :

La formation entretient des relations avec les autres fonctions de la GRH, à savoir le recrutement, l'évaluation, la communication, la rémunération, la gestion des carrières..., cette interaction ouvre la voie à des opportunités à saisir pour atteindre les objectifs de l'organisation.

2-2-1- Le lien entre la formation et le recrutement :

Si la politique de recrutement de l'entreprise vise à avantager le recrutement interne plutôt que le recrutement externe, il est clair que la politique de formation doit mettre en place des formations qui permettent aux employés d'occuper de nouveaux postes. Il est donc nécessaire que les managers développent une certaine lisibilité sur les salariés, leurs compétences et les postes qu'ils occupent. Tout ceci servira à étudier les formations qu'ils doivent mettre en priorité. Et si l'entreprise s'appuie sur le recrutement externe en cas de nécessité, dans ce cas les premiers rôles de formations sont d'assurer une meilleure intégration de la nouvelle recrue.

2-1-2- Le lien entre la formation et l'évaluation du personnel :

La politique d'évaluation doit mesurer les compétences de chaque salarié chaque six mois en moyenne, pour savoir quel types de formation conviendra à chaque employé (cadre, agent de maîtrise ainsi que le simple ouvrier). Selon les insuffisances constatées en matière de compétences et des objectifs de poste, l'organisation oriente ses choix en formation, ce qui lui assure une meilleure performance et un travail efficace.

2-1-3- Le lien entre la formation et la communication :

La communication interne a des liens aussi avec la politique de formation. Par ailleurs, la formation est une occasion d'échanger des messages entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les cadres, les dirigeants, les employés...), elle permet de soulever certains doléances liées à la formation et de chercher des solutions ensemble. D'autre part, la communication interne accorde aux responsables de diffuser la politique de formation (à travers des procédures d'application, rapports élaborés autour de la formation, guide pratique de la formation...), elle les (responsables) aide aussi à mieux informer les employés sur les formations existantes aux seins de cette organisation.

2-2-4- Le lien entre la formation et la rémunération :

L'évaluation empirique de l'impact de la formation sur la rémunération se fonde sur les enseignements de la théorie du capital humain. Selon Becker, l'individu choisit l'âge auquel il termine sa formation au vu d'un arbitrage coût-bénéfice inter temporel. L'arbitrage se fonde sur la comparaison du coût de l'année supplémentaire et de la somme actualisée des gains que cette année permet d'obtenir sur le marché du travail. Mincer a complété ce modèle en ajoutant à la valorisation de la formation initiale une acquisition de savoir-faire au cours de la vie active... Mincer rend ainsi compte de profils de salaires approximativement concaves selon l'expérience professionnelle²⁸.

Pour donner plus de crédibilité pour la formation, il faut qu'à la sortie de la formation d'un employé (cadre, maîtrise et exécution), ce dernier soit récompensé soit par une promotion, une augmentation de salaire ou les deux en même temps. Un salarié formé et récompensé pour les nouvelles compétences acquises par une augmentation du salaire aide à motiver les autres pour travailler d'avantage et accepter les formations proposées qui visent, entre autres, à augmenter les compétences des salariés, et il influence globalement sur la performance de l'entreprise.

²⁸LOLLIVIER Stéfan, POLLET Pascale, « Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active », *Revue d'économie politique*, 2003/6 (Vol. 113), p. 801-827. DOI : 10.3917/redp.136.0801. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-6-page-801.htm>

Conclusion

La formation est une exigence incontournable dans les organisations, elle permet d'acquérir des nouvelles compétences, de mettre à jours les connaissances qui sont susceptibles d'évaluer et de modifier les comportements des employés devant les nouvelles tâches qu'ils occuperont. Cela ne fait plus de doute, la formation en entreprise est un investissement bénéfique pour une organisation. Elle fait d'ailleurs partie des éléments qui contribuent au succès d'une entreprise.

Donc, elle est indispensable pour les entreprises mais elle est aussi une nécessité pour les salariés d'évoluer et de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels. La formation en entreprise est l'ensemble des mesures privilégiées par une organisation qui permet aux employés de peaufiner certaines compétences et d'en développer de nouvelles. Elle doit être prévue dans le cadre d'une planification stratégique des ressources humaines et correspondre aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

La formation peut se décliner sous diverses formes, par exemple sur les lieux de travail, en séminaire extérieur ou encore en ligne. Souvent donnée à la suite de l'initiative d'une entreprise ou de requêtes d'employés, la formation en organisation est fortement encouragée.

Introduction :

La gestion des carrières est un levier de développement et de fidélisation des salariés compétents, car elle vise à atteindre le meilleur équilibre entre l'effectif actuel et l'effectif futur soit en matière d'hommes ou de compétence.

Ce chapitre est consacré à éclairer les principes de la gestion des carrières, et sera divisé en deux sections, dont l'objet de la première est de donner un aperçu sur la gestion des carrières, où on abordera en premier lieu la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) comme point de départ de la gestion des carrières, ensuite il s'agira d'approfondir le volet gestion des carrières.

La deuxième section sera consacrée à l'appréciation et les modalités de carrière dont on trouve la mobilité et la promotion, et sera conclue par le plafonnement de la carrière.

Section 1 : De la GPEC à la gestion des carrières.

Cette section sera consacrée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et la gestion des carrières. En gestion des ressources humaines, si gérer c'est prévoir, prévoir n'est pas gérer. L'exercice prévisionnel conduit avec la GPEC produira au mieux des analyses, des orientations. Ce sera ensuite aux acteurs RH d'aller au-delà de ces analyses pour mettre en œuvre des actions d'ajustement des ressources via le recrutement, la gestion des carrières, la formation.

1-1- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :

La gestion de ressources actuelles et futures des organisations permet aux entreprises la survie et le développement. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est considérée comme un outil indispensable des directions des ressources humaines et elle est le préambule de la gestion des carrières.

1-1-1- Définitions de la GPEC :

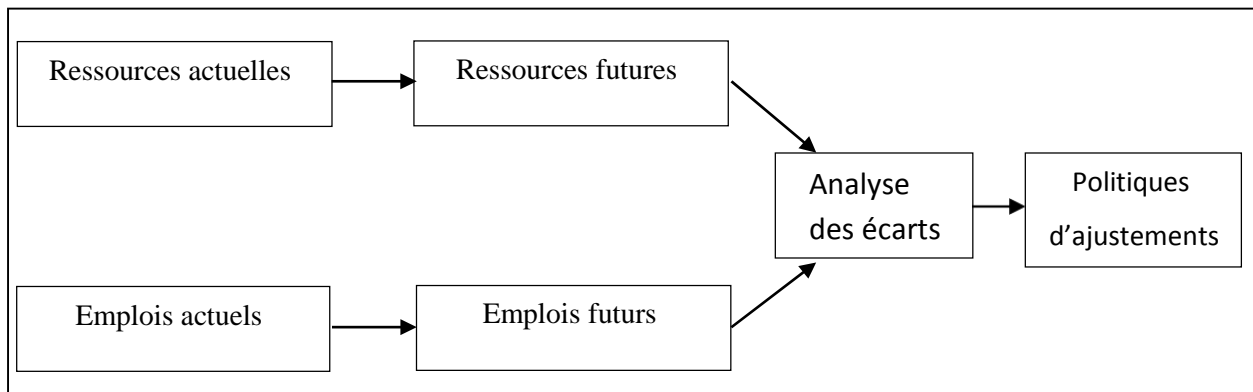
Gilbert et al ont défini la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme un ensemble de méthodes et outils (une instrumentation) mis en œuvre dans le cadre d'accords ou à tout le moins par une coalition d'acteurs, appliqués aux ressources humaines et à l'emploi, visant à favoriser simultanément, la compétitivité des entreprises, la sécurité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels.

Cette démarche visant à anticiper et à prévenir d'éventuels écarts, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, entre les ressources disponibles et les besoins de l'entreprise à plus ou moins long terme eu égard au contexte organisationnel et aux choix stratégiques, permet de :

- Faire le bilan des ressources disponibles ;
- Faire le bilan des emplois ;
- Projeter les besoins futurs de l'entreprise en termes de ressources et d'emploi ;
- Constater et gérer les écarts ;
- Spécifier les politiques RH (recrutement, formation, carrière) et, plus particulièrement, les outils qui peuvent préexister ou être déployés et dehors de la démarche GPEC ;
- Renforcer le dialogue social.²⁹

Mallet propose une démarche de la GPEC à partir des considérations des ressources et emplois actuels au regard des ressources et des emplois futurs selon le schéma ci-après :

Figure n°02 : Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991)



Source : BENCHERQUI Baruel et al « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, vol. 48, no. 8, 2011, pp. 14-36.

²⁹ THEVENT Maurice et DEJOUX, « Fonctions RH », 4^e édition, édition Pearson, Montreuil, 2015, p 165.

1-1-2- Les étapes de processus de la GPEC :

Pour mettre en place une démarche de GPEC, plusieurs étapes peuvent être identifiées dans sa construction. Le tableau suivant présente un récapitulatif des étapes avec les contenus qui pourraient leur être associés.

Tableau n°01 : Étapes de mise en œuvre d'une GPEC

Etape	Contenus
Etat des lieux et estimation	A partir d'une analyse exogène de l'environnement et des différentes évolutions (marché, emploi, métier, pyramide des âges, etc.), établir un état des lieux à un temps t, et une estimation à un temps t+1 et/ou t+2 précisant les besoins actuels et futurs (emplois) et les ressources actuelles et futures (Personnel).
Diagnostic	Etablir un diagnostic stratégique interne sur la base : des évolutions attendues en termes de parts de marché, développement/innovation de produits, recherche de clients et fournisseurs nouveaux, etc.
Bilan de l'existant	Etablir un diagnostic et un bilan en interne qui illustre les ressources humaines et compétences disponibles dans l'organisation.
Analyse des écarts	Confronter l'état prospectif (emplois, compétences) à l'état actuel (ressources humaines, compétences) et analyser les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs éventuels qui en découlent.
Planification	Définir des politiques d'ajustement visant à réduire les écarts constatés ou à s'adapter à leurs évolutions. (Recrutement, formation, mobilité interne, réorganisation du travail).
Echéancier	Définition d'un horizon temporel (3 à 5 ans) et mise en œuvre des plans d'actions successifs pour pallier les décalages constatés.

Source : UGEM, Méthodologie pour la mise en place d'une GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, p7.

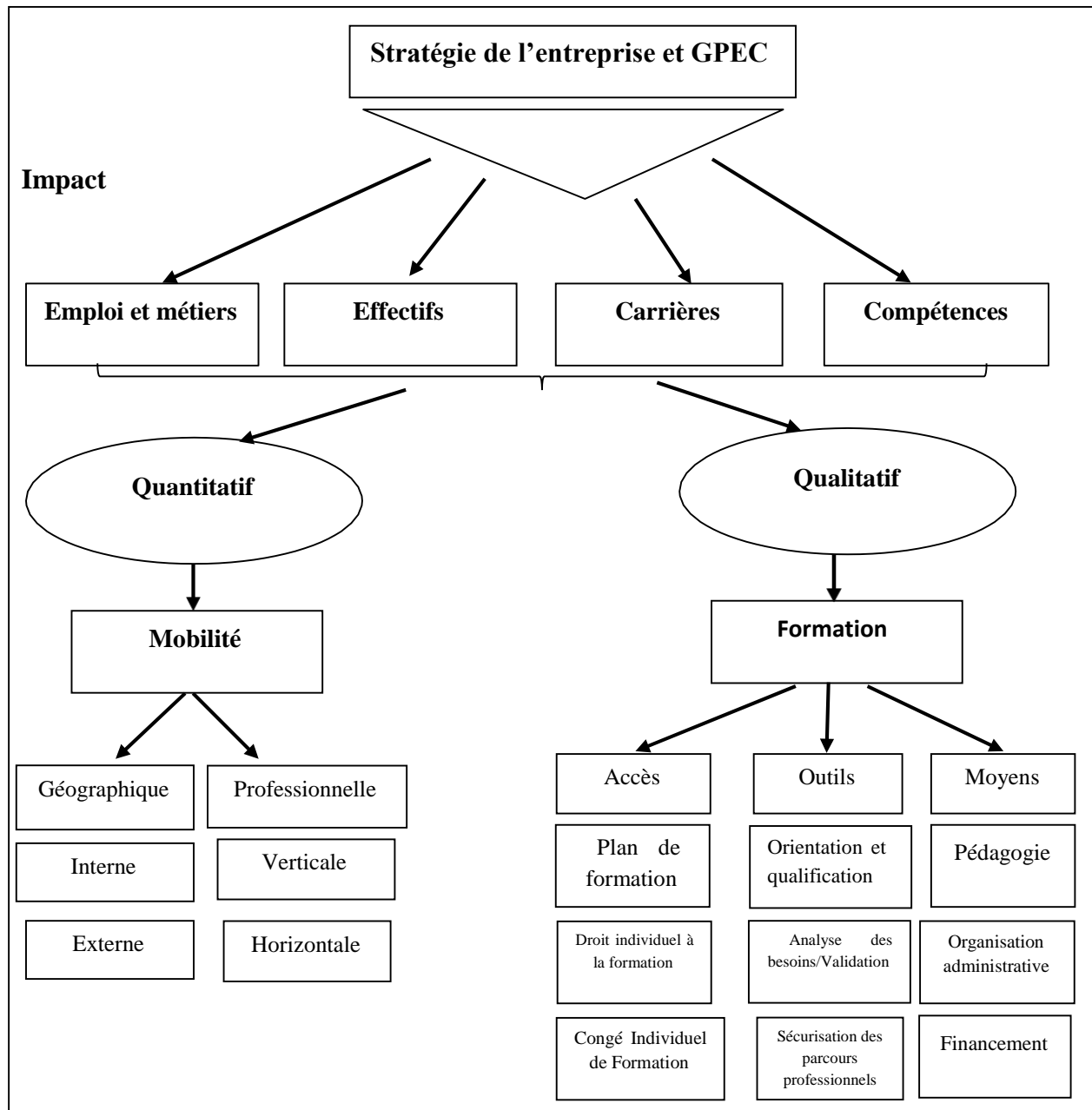
Bernier et Grésillon identifient les phases suivantes dans la démarche de construction :

- La stratégie de l'entreprise ;
- Les impacts de la stratégie ;
- La mobilité au service de la GPEC ;

- La formation au service de la GPEC.

A ces quatre (04) phases s’ajoutent deux autres : la communication et le suivi de la GPEC qui associent Direction, comité d’entreprise, manager et divers acteurs le cas échéant. Ces différentes étapes sont présentées par ces auteurs dans la figure suivante :

Figure n°03 : Les étapes d’une GPEC



Source : BERNIER Philippe, GRESILLON Annabelle, « Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », 2^{ème} édition, Eyrolles, 2016, p 19.

1-1-3- Les enjeux de la GPEC :

La GPEC a plusieurs enjeux parmi eux on a :

-Répondre aux exigences des salariés :

Si les exigences de l'entreprise se transforment, celles des salariés aussi : l'élévation de leur niveau culturel les conduit à rechercher plus d'intérêt dans leur travail, à demander plus de pouvoir et plus de responsabilités et à obtenir de véritables possibilités de progression dans le déroulement de leur carrière.

-Maintenir l'employabilité :

Il semble évident que les entreprises ont un rôle à jouer auprès de leurs salariés. Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins elle doit assurer l'employabilité à ses salariés. Celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

-Anticiper, s'adapter pour le futur :

Le salarié seul n'est pas souvent capable d'imaginer le futur, c'est donc essentiellement au niveau de l'entreprise que les problèmes de l'emploi peuvent être efficacement traités : c'est à ce niveau seulement qu'on trouve la souplesse et la rapidité de réaction nécessaire pour gérer les conséquences quantitatives et qualitatives de mutations technologiques et économiques actuelles, et il est possible d'imaginer et de mettre en place de nouveaux modes de développement économique et aussi il est possible d'identifier et de négocier les formes d'emplois nouvelles acceptable tant d'un point de vue économique que social.³⁰

1-2- La gestion des carrières : Une vue d'ensemble

La gestion des carrières occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines. L'étude des carrières dans un contexte global s'inscrit dans la gestion des ressources humaines.

³⁰ BOUHRAOUA.O et SAIDI.Y, « La Gestion de Carrière au sein de l'entreprise cas de BMT, mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira Bejaia, spécialité : gestion des ressources humaines, 2016, page 7 et 8.

1-2-1- Définitions des concepts-clés liés à la gestion des carrières :

Miles et Snow font apparaître quatre vagues historiques des organisations et des carrières. D'après eux, la dernière vague qui débute au milieu des années 1990 marque un tournant puisque que l'on passe d'une carrière gérée et définie par l'employeur à un modèle dans lequel dominent les carrières gérées par les individus eux-mêmes³¹.

1-2-1-1- Gestion :

Boislandelle définit la gestion comme, « un ensemble de pratiques destinées à assurer l'activité de l'organisation, d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions et des actions tactiques et stratégique d'une organisation, d'une science de l'action collective organisée chargée de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace, efficiente dans le respect de contraintes diverses (juridique, humain, politique, sociétale...) imposées par l'environnement ».³²

Grawitz la définit comme un « Ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise, d'autres à toute organisation et même par une extension abusive ».³³

1-2-1-2- La carrière :

Plusieurs définitions ont été données pour ce concept : Etymologiquement, le mot carrière signifie « Chemin pour les courses de chars ». L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de : progression ; avancement ; promotion ; développement.³⁴

Tableau n°02 : Les principales définitions de la carrière dans le tableau suivant :

Disciplines	Définitions
Sciences économique	Réponse aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponse aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

Source : CERDIN Jean-Luc, Gérer les carrières, édition EMS, Paris, 2000, p 25.

³² BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion », édition Economisa, Paris, 1998, p 102.

³³ GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, édition Dalloz, Paris 1996, p 211.

³⁴ CERDIN Jean-Luc, Op.Cit, p 25.

1-2-1-3- La gestion des carrières :

Un ensemble d'auteurs définissent la gestion des carrières comme étant, « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences ». ³⁵

Pour Jean-Marie PERETTI « La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, de mobilité et de promotion ». ³⁶

Et selon Jean-Luc CERDIN, « La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». ³⁷

1-2-2- Les étapes de la carrière :

Jean-Luc CERDIN, définit la carrière comme un processus continu qui se découpe en quatre (04) grandes étapes :

1-2-2-1- La période d'exploration :

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels de différents types d'organisations. Donc, en début de la carrière de salarié, il cherche à trouver un poste de travail qui convient à ses capacités et des entreprises ou des établissements qui satisfont ses besoins.

1-2-2-2- L'établissement et l'avancement :

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

³⁵ SEKIOU et al, Op.cit, p 367.

³⁶ PERETTI Jean-Marie « ressources humaines », édition vuibert, 12ème édition, Paris, 2010, p 231.

³⁷ CERDIN Jean-Luc , Op.cit, page 27.

1-2-2-3- La croissance, le maintien ou la stagnation :

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

1-2-2-4- La période de détachement graduel :

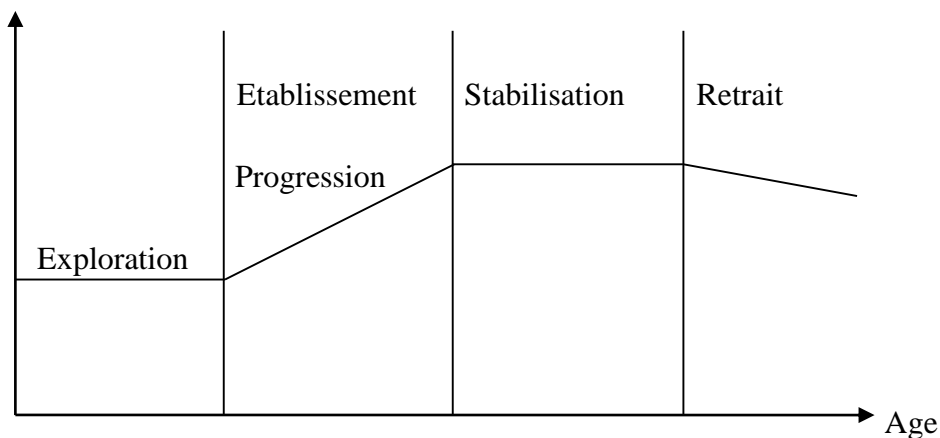
L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit «forcé » par le progrès de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

Ces différentes étapes sont illustrées par la figure suivante :

Figure n° 04 : Les différentes étapes de la carrière

Performance

Statut



Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les Carrières », éditions EMS, Paris, 2000, pp 109-110.

1-2-3- Les objectifs de la carrière :

La gestion des carrières vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre l'effectif actuel et les besoins futurs en hommes des différentes structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

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

- Assurer la rentabilité de l'organisation en développant la motivation professionnelle de son personnel ;
- Assurer sa croissance en répondant aux besoins de création des nouveaux postes de travail et responsabilité ;
- Apporter un bon système d'évaluation qui permet de mesurer les compétences de chaque employé ainsi que l'évolution de ces compétences dans le temps ;
- Correspondre à une vision globale qui s'inscrit dans l'idée de gestion collective, à ce titre elle prend en compte les flux d'entrée, de sortie, mais aussi les flux de mobilité ;
- Apporter un bon système d'information de gestion des ressources capable de conserver, restituer des informations sur les compétences de chaque employé de manière ciblée et organisée.

1-2-4- Les ancrs de carrière :

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.³⁸ Le pilotage de carrière repose sur l'identification des ancrs qui guident les décisions majeures de sa vie professionnelle. Les travaux de Schein dégagés huit ancrs de carrière³⁹ :

1-2-4-1- Ancre technique/fonctionnelle :

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

³⁸ CERDIN Jean-Luc, Op.cit, p112.

³⁹ PERETTI Jean-Marie, Op.Cit, p 280.

1-2-4-2- Ancre management général :

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

1-2-4-3- Ancre autonomie/indépendance :

Ancrée autonomie, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur.

1-2-4-4- Ancre sécurité-stabilité :

Ancrée sécurité, la personne recherche la stabilité dans ses choix de carrière. La continuité dans l'emploi ou dans une organisation donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer sur la nature du travail. C'est la recherche de la sécurité qui induit les décisions de carrière.

1-2-4-5- Ancre créativité entrepreneuriale :

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

1-2-4-6- Ancre dévouement à une cause :

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut être le cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes

peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir. Certains médecins, avocats, et travailleurs sociaux sont ancrés dans des compétences techniques/fonctionnelles, ou l'autonomie, ou encore la sécurité, d'autres veulent atteindre des fonctions de direction.

Une forte volonté de servir oriente les choix de carrière vers des causes et projets justifiant un fort engagement.

1-2-4-7- Ancre défi pur :

La personne ancrée « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Elle pense qu'elle peut tout conquérir. Ce qu'elle recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

La volonté de surmonter les obstacles conduit à relever tous les défis.

1-2-4-8- Ancre qualité de vie :

Selon Schein il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille et de la carrière. La personne ancrée style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.⁴⁰ La qualité de vie est au centre des choix de carrière.

Jean-Luc CERDIN a souligné l'émergence d'une nouvelle ancre, l'ancre internationale. Cette ancre conduit à favoriser la mobilité internationale, à choisir l'expatriation et à travailler internationalement.

1-2-5- L'importance de la gestion des carrières :

Pour l'entreprise, la gestion des carrières revêt une importance considérable car elle permet de :

⁴⁰ CERDIN Jean-Luc, « La Cogestion des Carrières », éditions EMS management et société, Paris, 2015, pp 84-86.

- Développer et améliorer le potentiel humain dont elle dispose ;
- Augmenter sa flexibilité ;
- Assurer sa rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel ;
- Renforcement de sa culture ;
- Mobiliser les salariés afin d'atteindre ses objectifs tracés.

Pour ce qui est de l'individu, la gestion des carrières permet de :

- Développer et améliorer leurs connaissances et leurs compétences ;
- Satisfaire leurs besoin d'estimes ;
- Bénéficier d'une sécurité d'emploi ;
- Développer le sentiment d'appartenance ;
- Se sentir important dans l'organisation.

Section 2 : Appréciation du personnel, modalités de carrière et formation.

Pour cette deuxième section nous allons nous focaliser sur l'appréciation et les différentes modalités de carrière et on la conclura par le plafonnement de la carrière et le lien de la gestion de la carrière avec la formation.

2-1- L'appréciation :

L'appréciation est parmi les premières étapes de développement des carrières dans l'entreprise. Il s'agit d'entreprendre une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), ainsi il est un des actes de management les plus essentiels et il a comme objectif principal l'analyse des écarts entre les exigences du poste et les compétences du salarié.

2-1-1- Définition de l'appréciation :

L'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pourra s'exprimer :

- Par une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;

- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien⁴¹.

2-1-2- Mise en œuvre des étapes de l'appréciation :

Maurice Thévenet propose six étapes :

2-1-2-1-L'implication de la direction générale et du comité de direction :

Il doit exister un accord vis-à-vis du système, le déroulement de la mise en œuvre et son développement.

2-1-2-2-Le diagnostic des systèmes de gestion existants :

Il permet de situer ce qui est possible de mettre en place car dans une entreprise qui n'a pas de discussion des objectifs avec ses cadres, il est difficile de leurs demander d'évaluer eux même leurs cadres.

2-1-2-3-L'élaboration de la procédure :

Elle peut se faire par la DRH, une information sur la procédure en cours ainsi qu'une demande de suggestion et une discussion sur les grands axes préalables, garantissent la prise en comptes d'information.

2-1-2-4-La constitution d'une commission :

Son rôle est de recueillir des informations sur l'entreprise et de tester la procédure de l'appréciation au fur et à mesure de son développement.

2-1-2-5-La formation des évaluateurs :

Ces formations mettent l'accent sur :

- Les avantages potentiels de l'appréciation pour chacune des parties ;
- La technique de l'entretien en face à face ;
- La résolution des problèmes de l'entretien.

⁴¹ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, « Gestion des Ressources Humaines », 9^e édition, édition DUNOD, Paris, 2016, p 76.

Il est utile de ne jamais déconnecter ces formations des autres formations de management diffusées dans l'entreprise pour que les messages relativement standard concernant ces thèmes soient toujours cohérents avec la philosophie du management de l'entreprise.

2-1-2-6-L'information du personnel :

Elle porte sur la démarche, le déroulement, le contenu de l'appréciation, la préparation de l'entretien, les suites données, les recours. Cette information ne doit pas être tardive.⁴²

2-1-3- Les objectifs de l'appréciation :

R.Monié (1916) demandait : « Quel objectif visez-vous en faisant fonctionner un système d'appréciation ? », il mit alors en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis⁴³ :

- Répondre à un vœu des salariés et évaluer les perspectives d'évolution des cadres ;
- Responsabiliser l'encadrement, en empêchant les comportements discrétionnaires issus de jugements occultes ;
- Faciliter la gestion du personnel ;
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et créer un climat de travail plus favorable ;
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires ;
- Recueil des besoins et des souhaits en matière de formation ;
- Rendre plus rationnelles les décisions prises et permettre de définir les projets professionnels et d'orienter les carrières⁴⁴.

Les décisions de l'appréciation peuvent être classées en trois niveaux⁴⁵ :

- Les promotions, les mutations, les changements d'affectation ;
- Les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation (formation...) ;
- L'ajustement de la rémunération.

⁴² PERETTI Jean-Marie, Op.cit, page 249.

⁴³ CADIN, GUERIN, PIGEYRE et PRALONG « Gestion des Ressources Humaines », 4^e édition, édition DUNOD, Paris, 2012, page 419.

⁴⁴ BERNARD Alain, « Définir les projets professionnels et orienter les carrières », in tous DRH, Editions Eyrolles, Paris, 2010, p 52.

⁴⁵ PERETTI Jean-Marie, Op.cit, p 238.

2-1-4- Les outils d'appréciation :

Il existe plusieurs outils relativement complémentaires :

2-1-4-1-Les référentiels :

En définition, on peut souligner qu'il s'agit d'un document qui contient une identification de description, de tous les éléments, qui font l'objectif de l'appréciation. En particulier, nous relevons les référentiels métiers, compétences qui sont présents dans toutes les organisations. Quant aux référentiels comportements de personnes et de professionnalisme, ils sont des documents spécifiques à certaines organisations car ils sont en relation directe avec l'esprit, l'éthique et culture d'entreprise.

2-1-4-2-La grille de qualification :

Il est indispensable pour toute entreprise de classer ses différents postes de travail, afin, de mieux les contrôler, voir leur évolutions et surtout, afin, de faciliter la gestion des carrières (classification et hiérarchisation des postes).

2-1-4-3-Les filières promotionnelles :

Elles sont considérées comme une dérivée de la classification des postes et appelées de la sorte, par rapport, à une évolution théorique des postes appartenant à une même famille professionnelle, l'évolution d'une filière à une autre, exige souvent, une formation, et ce, afin de justifier et d'assurer un autre niveau, elle est considérée comme une succession de postes que la personne doit occuper, tout en engageant des classifications croissantes dans le but d'évoluer dans la hiérarchie.

2-1-4-4-L'entretien d'évaluation :

C'est un entretien entre le responsable et son salarié. L'intérêt de ce dernier est de faire le point sur la place qu'a le salarié au sein de l'entreprise et de sa contribution à la réalisation des objectifs fixés au préalable. Il est considéré, aussi, comme un moyen pour le salarié de voir comment est-il perçu par ses supérieurs ? Et une occasion pour lui de s'exprimer, de discuter de sa situation au sein de l'entreprise, de ce qu'il envisage et attend de son entreprise. Toutefois, l'objectif recherché est de voir, s'il a la capacité d'y arriver, sinon, de prendre ses dispositions, afin, d'y remédier.

Cet entretien porte :

- A faire des bilans sur l'activité et les compétences ;
- Faire un bilan humain ;
- Mettre le point sur le besoin en formation, en rapport, avec les désirs et perspectives d'évolution ;
- Fixer et négocier les objectifs.

2-2- Les modalités, le plafonnement de carrière et la formation :

L'avancement d'une carrière oblige que le salarié concerné accepte les changements au cours de sa vie professionnelle, et parmi ces changements on trouve le changement du poste de travail. La stabilité de l'emploi est considérée comme une non réussite soit pour l'employeur ou l'employé.

2-2-1- La mobilité :

La mobilité est considérée comme l'une des modalités de carrières et pour aller loin, on doit d'abord la définir.

2-2-1-1- Définition de la mobilité :

Pour Bermond.J et Geledan.A, la mobilité professionnelle « désigne le passage d'un individu d'une profession ou d'un groupe de professions à une autre profession ou un autre groupe de professions ». ⁴⁶

2-2-1-2- Les formes de mobilité :

Selon Jean-Marie Peretti « L'évolution des hommes au sein de l'entreprise se traduit par différentes formes de mobilité » ⁴⁷, on peut distinguer deux grandes formes de mobilité qui sont : interne et externe.

A. La mobilité interne :

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

-La mobilité verticale (vers le haut) :

On générale ce genre de mobilité implique une promotion au sein de l'entreprise, après que l'employeur ou le responsable hiérarchique juge une hausse des qualifications, des

⁴⁶ BREMOND Janine, GELEDAN Alain, « Dictionnaire économique et social » édition hatier, Paris, 1981, p 263.

⁴⁷ PERETTI Jean-Marie, Op.cit, page 231.

connaissances et des compétences, et généralement elle est accompagnée d'une augmentation de salaire et d'autres avantages.

-La mobilité verticale (vers le bas) :

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

-La mobilité horizontale :

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

-La mobilité fonctionnelle :

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

-La mobilité géographique :

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

La mobilité externe :

On illustre différentes formes de mobilité externe qui sont présentées comme suit :

-Le licenciement :

Le licenciement c'est la résiliation du contrat de travail par l'employeur, avec motifs réelles et sérieux (les absences répétées non autorisées ou injustifiées, les abandons de poste, les retards réitérés, les refus d'exécuter un ordre...), ces fautes privent le salarié de l'indemnité de licenciement.

-Le licenciement économique :

Une entreprise peut procéder à rompre le contrat pour des causes économiques, lorsque des mutations technologiques ou des difficultés économiques entraînent une suppression ou transformation du poste de travail. Les départs en retraite (primes de départ volontaire) sont soumis au dispositif du licenciement économique.

-L'outplacement ou reclassement :

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

-La fin du Contrat du travail à Durée Déterminée (CDD) :

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

-La démission :

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme, sauf dispositions particulières, des conventions collectives. Celle-ci exige parfois une lettre recommandée. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en GRH.

La démission n'a pas à être motivée. Dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre ou son entretien de démission la ou les raison(s) de sa démission,⁴⁸ et il doit fixer la date à laquelle le contrat prendra fin. La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le préavis.

La durée de préavis résulte en général du contrat de travail, de la convention collective, des statuts et règlement intérieur de l'entreprise et en général il est fixé comme suit :

- Une semaine pour le personnel non mensualisé ;
- Un mois pour les employés, techniciens et les agents de maîtrise ;
- Trois mois pour les ingénieurs et cadres.

2-2-1-3- Les freins à la mobilité :

La mobilité dépend de plusieurs éléments et paramètres, tels que, la structure organisationnelle, la situation de l'entreprise, la phase contextuelle dont elle se trouve, ainsi que, sa politique et stratégie de gestion des ressources humaines.

⁴⁸ PERETTI Jean-Marie, Op.cit, p 257.

A. Les freins liés à la structure :

Elles correspondent à l'ensemble des éléments qui peuvent accabler une entreprise et qui sont liés aux modes de fonctionnement et à ses pratiques spécifiques. Par exemple : en cas de crise ou de difficulté économique, l'entreprise, a tendance à trop se protéger et sécuriser ses principes de fonctionnement, une telle pratique excessive peut induire à des freins à la mobilité, ce qui implique, une pression sur les responsables, en termes de performance, ce qui les pousse à s'entourer de collaborateurs expérimentés. Ici, la mobilité est recensée comme un risque de non performance, alors que, pour ce qui est de la pratique, on parle de pratiques formelles et informelles. De ce fait, on peut faire un constat sur la non formalisation qui implique et induit un manque de mobilité et des actions informelles pour gagner du temps, et ce, afin d'être réactive (gagner dans la réactivité de l'entreprise est l'excuse donnée souvent).

B. Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines mise en œuvre :

L'ensemble des éléments de la gestion des RH est conçu d'une manière autonome, ainsi, il peut y avoir une contradiction entre ces différents aspects qui sont en relation et la mobilité n'est qu'un exemple : dans le cas du recrutement (choix), la politique de l'entreprise peut contenir des éléments, qui sont en contradiction avec la mobilité. Alors, dans cette phase, l'organisation ne doit pas juste prendre en considération les qualités et les compétences requises pour un poste donné, mais doit également se préoccuper du devenir de cet individu et de ce poste, c'est-à-dire, avoir une vision plus large et à long terme (se préoccuper de l'avenir). Pour ce motif, nous constatons que la gestion des carrières a connu un essor important depuis les années 1970.⁴⁹

2-2-2- La promotion :

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités et un salaire meilleur.

2-2-2-1- Définition de la promotion :

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'acquérir un nouveau poste plus élevé que le poste précédent et de nouvelles responsabilités. La promotion est souvent accompagnée

⁴⁹ ASMANI Arezki, « La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique Algérienne : Cas de l'ENIEM », mémoire de magister en sciences économiques, dirigé par Leghima.A, UMMTO,2012, p 73.

d'une augmentation de salaire et d'autre avantage. Elle est le résultat du sérieux et de bon rendement au travail.

« La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération. S'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire ». ⁵⁰

2-2-2-2- Les critères et procédure pour la promotion :

Les critères et la procédure d'évaluation selon (UQAC) pour la promotion sont élaborés en conformité avec les dispositions de la convention collectives relative à chaque organisme. ⁵¹

A. La qualité des réalisations :

La qualité des réalisations constitue le critère prépondérant pour l'examen des demandes de promotion soumises par le salarié.

Le critère de la qualité des réalisations s'applique sur le travail accompli depuis son engagement ou depuis sa dernière promotion. Il s'agit ici d'évaluer la qualité des réalisations tout au long de la période évaluée et de déterminer si la qualité des réalisations est supérieure aux exigences du poste en question.

La qualité des réalisations doit correspondre de façon manifeste au niveau de maturité normalement atteint par un salarié. La maturité professionnelle se juge par différents éléments, notamment par l'expérience acquise relativement aux diverses composantes de la tâche accomplie.

B. La persistance et la continuité de l'effort :

La persistance et la continuité de l'effort témoignent de l'intensité déployée par un salarié dans l'accomplissement de sa tâche salariale tout au long de la période visée par l'évaluation. Cela s'exprime, par exemple, en démontrant une capacité supérieure d'innover ou de mener des activités de recherche ou de création de façon soutenue par les supérieur hiérarchique, ou de

⁵⁰ MATHIS Louis, « Gestion Prévisionnelle et Valorisation des RH », édition d'organisation, Paris, 1982, p 141.

participer activement et utilement à des activités de service à la collectivité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

C. Le volume des activités :

Le volume des activités est un critère quantitatif qui vise à mesurer si le volume de travail accompli dans les diverses composantes de la tâche est supérieur à ce que l'on attend normalement d'un salarié, compte tenu de la pondération que celui-ci aura préalablement attribuée à ses composantes dans son dossier de demande de promotion.

Ajouter à ceux-là d'autres critères tel que :

D. L'ancienneté :

C'est le facteur clé de la promotion. L'ancienneté dans le poste au sein de l'organisation est jugée objectivement selon une mesure d'expérience. L'ancienneté d'un salarié désigne l'ensemble de ses connaissances d'ordre pratique, théorique et relationnel.⁵²

E. Le changement de fonction :

Le changement de fonction peut générer aussi une promotion pour certains cadres, même s'il n'apporte aucun changement de salaire ou de grade, mais ce changement permet de mieux répondre à ses aspirations.

F. La formation :

La formation est sans doute l'une des pratiques essentielles pour acquérir une promotion et élever son rang à l'échelle des valeurs. Les salariés qui suivent une formation, deviennent plus valorisés et plus compétents du fait qu'ils acquièrent des connaissances et une adaptabilité plus conforme à l'occupation de postes supérieurs.

2-2-2-3- Les types de promotion :

On distingue les types de promotions suivantes :

⁵² MARSAL Luc, « La détection du potentiel », édition ESF, Paris, 1998, p112.

A. La promotion avec changement de poste :

C'est le changement de poste de travail à un autre poste, même avec changement de qualification. Donc, c'est la gradation d'un salarié, il occupera un poste de travail hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport au premier occupé.

B. La promotion catégorielle :

C'est l'évolution d'un salarié d'une catégorie à une autre. Exemple : un salarié classé à la catégorie du personnel de maîtrise accède à la catégorie du personnel supérieur qu'est la catégorie d'encadrement.

C. La promotion dans la catégorie :

Elle est caractérisée par l'évolution des individus dans l'organisation, et elle s'exprime au sein d'un même poste ou d'une même fonction.

D. Promotion du salarié :

Elle est entrée dans la politique d'individualisation des rémunérations (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'efforts que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu).

2-2-3- Le plafonnement de carrière :

Le plafonnement de carrière est un concept essentiel de la gestion des carrières. Le plafonnement de carrière comme problème potentiel rencontré par une organisation est né véritablement vers la fin des années 70 sur la base de travaux préalables démarrés au début des années 60 et l'attention portée à ce phénomène par les chercheurs n'a de puis cessé de croître. La raison de cet intérêt croissant réside essentiellement dans la diminution des possibilités de promotion constatée dans nombre d'organisations.

Le phénomène est dû à deux causes principales. La première est l'évolution démographique de la population active qui du fait du baby-boom laissait prévoir un étranglement des carrières. L'autre est la modification organisationnelle des structures et des carrières qui tend à limiter la linéarité des parcours et l'unicité des carrières qui ne sont plus la norme sociale dominante. Cela entraîne une mobilité vécue et/ou souhaitée, inter-

organisationnelle plus forte alors que le fait de ne pas progresser d'un poste à l'autre est toujours mal perçu par les employés eux-mêmes et par les recruteurs⁵³.

2-2-3-1- Définition de plafonnement de carrière :

Selon Jean-Luc CERDIN, « Les concepts de plateau ou plafonnement, traduisent tous deux un arrêt dans la progression de carrière. La métaphore du plateau suggère une étape franchissable alors que celle du plafonnement paraît décrire une situation plus définitive ».⁵⁴

2-2-3-2- Types de plafonnement de carrière :

Trois (03) types de plateau ou plafonnement sont possibles selon Bardwick :

- Le plafonnement structurel ;
- Le plafonnement de contenu ;
- Le plafonnement salarial.

Chacun de ces plafonnements peut être mesuré en termes objectifs ou subjectifs.⁵⁵

A. Plafonnement structurel :

Le plafonnement structurel c'est l'arrêt de la progression de l'employé dans la mobilité verticale et même horizontale pour d'autres.

La mesure objective du plafonnement structurel dépend des nombres d'années qu'un employé n'a pas bénéficié d'une promotion. La difficulté consiste à déterminer le nombre d'années sans mobilité qu'il faut retenir. Le plafonnement est dit objectif lorsqu'il est soumis à des règles du jeu de secteur d'activité ou le métier qu'il occupe, et/ou à l'entreprise où il exerce ses activités.

Pour la mesure subjective, c'est l'employé qui tranche s'il est plafonné, en constatant que ses chances de mobilité sont réduites, qu'il soit horizontal ou verticales.

⁵³DANIEL Marc, « Le plafonnement des carrières : le cas des techniciens de l'environnement, entre contrainte réglementaire et manque de reconnaissance », *Politiques et management public*, Vol 26/2 | 2008, pp 99-110.

⁵⁴ CERDIN Jean-Luc, Op.cit, p 87.

⁵⁵ CERDIN Jean-Luc, Op.cit, p132.

B. Le plafonnement de contenu :

Le plafonnement de contenu est la maîtrise d'un salarié de sa tâche, donc pour lui il risque de connaître ce plafonnement qui ne parvient plus à le stimuler. Le salarié a « fait le tour de son travail » et il n'a plus rien à apprendre. Donc ce plafonnement est essentiellement subjectif puisqu'il est basé sur la perception par le salarié du contenu de son travail il serait associé à une insatisfaction dans sa carrière et dans son travail.

C. Le plafonnement salarial :

Pour le dernier type de plafonnement, c'est le plafonnement salarial qui est lié à l'évolution de carrière.

Ce type de plafonnement est défini en termes objectifs et subjectifs :

-Plafonnement salarial objectif :

L'employé est en situation de plafonnement salarial objectif lorsqu'il atteint le sommet de son échelle salariale.

-Plafonnement salarial subjectif :

L'employé est en situation de plafonnement salarial subjectif lorsqu'il a le sentiment que son salaire n'augmentera pas s'il reste dans le poste de travail qu'il occupe.

2-2-3-3- Les différentes réactions par rapport au plafonnement :

Des managers attachent le terme de plafonnement au (Principe de Peter). Ce principe énonce que les personnes sont promues jusqu'au moment où elles atteignent leur niveau d'incompétence. Elles restent alors « scotchées » à ce poste, ce qui empêche les autres d'avancer. Kaye définit quatre (04) types de personnes plafonnées (figure suivante) :

Tableau n°03 : Typologie des plafonnements de carrière / action des organisations et des salariés.

Action des organisations	Action des salariés	
	Elevée	Faible
Elevée	Plafonnés productifs	Plafonnés heureux
Faible	Partiellement plafonnés	Plafonnés passifs

Source : Jean-Luc CERDIN, Gérer les carrières, édition EMS, Paris, 2000, page 89.

Ce sont les piliers définis par Ference. Il est fort probable qu'ils ne savent pas ou ne croient pas être plafonnés. Ils demeurent productifs parce que leur contribution est reconnue. Ils ont atteint le sommet de leur carrière mais savent puiser dans les ressources de l'entreprise pour trouver de l'intérêt à leur travail. D'une certaine manière, ils se sentent indispensables dans leur emploi actuel.

Les salariés partiellement plafonnés n'ont peut-être pas le sentiment d'avoir atteint un plateau de carrière car ils sont reconnus comme des experts sur des aspects spécifiques de leur travail. Cette reconnaissance les stimule. Ils sont reconnus par leur organisation pour leur travail mais cette dernière n'investit pas sur leur développement de carrière.

Les personnes plafonnées heureuses ont un message qui serait « laissez-moi tranquille ». Elles sont bien là où elles sont. Elles ne demandent pas à progresser. Le plafonnement peut alors être un acte volontaire. Leur organisation est satisfaite de leurs connaissances et de la maîtrise de leur travail.

Les plafonnés passifs sont des personnes mécontentes de leurs positions, de leurs fonctions et de l'entreprise, ce qui les cantonne dans une inertie et les fait frôler la dépression. Elles occupent leur poste depuis longtemps, sans perspective d'évolution, de leur fait ou de celui de l'organisation. Elles correspondent aux poids morts de Ference.

Cette typologie montre de nouveau que les individus ne réagissent pas de la même façon face à une situation de plafonnement. Le plafonnement peut constituer un sérieux problème de gestion des ressources humaines puisqu'il peut conduire à une diminution aussi bien de la performance organisationnelle que du bien-être individuel. L'entreprise a alors intérêt à gérer sérieusement les plafonnements.⁵⁶

2-2-4-Approche rétroactive : Formation et gestion des carrières

La littérature empirique sur la formation en entreprise s'est principalement intéressée à son impact sur les carrières salariales. Conformément à une idée répandue, les bénéfices de la formation semblent devoir être principalement tournés vers les salariés.

Le lien viscéral entre GPEC et Gestion des carrières pousse à identifier d'abord l'impact de la formation sur la GPEC. Réduire les écarts entre les compétences disponibles au sein de l'entreprise et celles qui lui seront nécessaires dans les mois et les années à venir représente tout l'enjeu de la GPEC. Pour servir cet objectif, celle-ci s'appuie sur trois éléments : le recrutement, la mobilité et la formation. Si les deux premiers apportent surtout des réponses quantitatives, la formation constitue la réponse qualitative qui va permettre à la politique de GPEC déployée d'aboutir.

La formation continue permet en effet à l'entreprise d'assurer l'adaptabilité de ses salariés et la bonne adéquation de leurs compétences au poste qu'ils occupent. Elle garantit aussi le développement de leur employabilité qui est, rappelons-le, une obligation de l'employeur.

Construire un plan de formation est le premier impératif pour répondre aux objectifs précis définis par la politique de formation de l'entreprise. Traditionnellement annuel dans la majorité des organisations, le plan de formation peut avoir une autre périodicité dès l'instant que les besoins de l'entreprise le nécessitent. Car c'est bien l'entreprise qui donne sa ligne directrice au plan de formation : ce dernier, s'il tient compte autant que possible des souhaits de formation des collaborateurs, est avant tout conçu pour servir la stratégie de l'organisation et ses évolutions. Dans le cadre de la GPEC, le plan de formation permet d'accompagner et de gérer :

- la gestion des carrières des salariés,
- les mobilités nécessaires,

⁵⁶ Jean-luc CERDIN, Op.cit, page 92,93 et 94.

- les évolutions des postes de travail.

Il est nécessaire de travailler le plan de formation à partir des référentiels métiers et de le développer sur les compétences managériales et transversales. Par ailleurs, la formation participe à combler un écart identifié entre des compétences requises et les compétences réelles des salariés. Elle ne produit pas de compétences, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise en œuvre de la compétence visée.

La formation des salariés obéit à une autre logique que celle des demandeurs d'emploi. Il s'agit d'augmenter la productivité individuelle au sein de l'entreprise – ou chez un autre employeur dans l'hypothèse où le travailleur connaîtrait une mobilité consécutive à sa formation qui peut s'inscrire dans le cadre de l'évolution de la carrière. La gestion des carrières se pose en interface avec plusieurs autres activités de la fonction ressources humaines. D'un côté, elle prend appui sur les exigences liées à la planification des ressources humaines et repose également sur le type et le niveau des compétences ciblées dans le recrutement. D'un autre côté, elle influence grandement les programmes de développement des compétences compris dans la formation et la reconnaissance du travail accompli lors de l'évaluation du rendement permettent de mettre en perspective l'idée d'une relation causale entre la formation et la carrière.

Ainsi, l'avancement dans la carrière, hormis le cadre légal qui le sous-tend implique une gestion organisationnelle et individuelle de cette dernière. Aussi, la maîtrise de son parcours professionnel et le caractère ambitieux des employés peut les pousser à investir dans la formation, gage de leur évolution.

Pour l'entreprise, le lien est d'ordre stratégique, l'attractivité de cette dernière dépendra de l'ensemble des pratiques GRH mais surtout de l'acquisition des compétences se faisant via des plans de formation d'un côté mais également d'une gestion optimisée de la carrière de l'employé.

Conclusion

La gestion des carrières aide les organisations à garder la stabilité de l'emploi, une bonne rémunération pour les salariés, un avenir professionnel tracé et prévisible dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence (GPEC). De ce fait on déduit que la gestion des carrières est une responsabilité partagée entre les différents acteurs de l'organisation (employeur, employé).

La carrière est très complexe à gérer dans une organisation car elle reflète l'évolution du parcours professionnel d'un employé, dès son recrutement jusqu'au plafonnement de sa carrière, en passant par différents étapes et modalités comme la mobilité, la promotion, etc. La gestion des carrières se présente ainsi comme un levier essentiel dans une organisation car elle permet avant tout la performance individuelle et collective, et reflète ce compromis entre l'organisation et les salariés.

La gestion des carrières est d'une importance majeure pour les deux parties, que ce soit pour l'organisation car elle lui permet un ajustement des ressources aux besoins en personnel, ainsi que pour les salariés car elle leur permet de développer et d'améliorer leurs compétences au sein de leurs organisations par les différentes mutations qu'elle offre, notamment via les pratiques de formation.

Introduction

La valorisation et la considération des ressources humaines sont devenues des priorités pour les organisations, elles poussent ces dernières à donner plus d'importance aux salariés en les motivants au cours de leurs carrières, en s'intéressent au développement de leurs connaissances et compétences et à la réalisation de leurs objectifs. Cela suppose de relever le rang donné à la formation de manière à impacter positivement la carrière des salariés.

C'est dans ce sens que s'inscrit notre stage réalisé au sein de l'Office National de la Météorologie Algérie (Complexe Dar-El-Beida), où nous allons essayer de savoir si l'Office donne de l'importance à la formation pendant la carrière de ses salariés.

Section 01 : Présentation, formation et gestion des carrières à l'Office National de la Météorologie (Complexe Dar-El-Beida).

Avant d'entamer dans les détails de l'étude et l'analyse du terrain de recherche, il a été jugé judicieux d'établir une présentation générale de l'établissement au sein duquel s'est déroulé le stage afin de mieux cerner la suite de ce développement.

1-1- Présentation générale de l'ONM :

L'Office National de la Météorologie a été créé par Ordonnance n° 75-25 du 29 avril 1975 avec un statut d'EPA puis transformé en EPIC par Décret exécutif n° 98-258 du 25 août 1998, sis au : 1, avenue Mohamed Khemisti, Dar-El-Beida, Alger.

L'ONM est affilié au ministère des transports et pour raison, son chiffre d'affaire provient essentiellement du service d'assistance météorologique à l'aviation civile et le transport maritime nationaux et internationaux.

L'Office a comme activité principale la production et commercialisation de données météorologiques pour divers clients et usagers publique ou particulier.

1-1-1- Missions de l'ONM

Les missions que se donne l'Office National de la Météorologie se résument principalement dans les points suivants :

- L'acquisition, le traitement, l'exploitation et la diffusion des données météorologiques nationales et internationales ;
- L'installation, la gestion et la maintenance des différents réseaux d'observation météorologique et climatologique nationaux ainsi que le réseau des télécommunications

météorologiques propre à l'Office ;

- La prévision de l'évolution du temps sur le territoire national ainsi que le lancement des avis d'alerte auprès du public et des utilisateurs ;
- La conservation des archives météorologiques et climatologiques et leur exploitation ;
- La réalisation d'études climatologiques et d'assistance météorologiques ;
- La surveillance des changements climatiques ;
- La fourniture des prestations de services techniques, d'étalonnage des instruments et équipements météorologiques.

1-1-2- Les produits, le processus de production et les clients de l'ONM :

Dans ce qui suit, les produits de l'Office, le processus de production et les clients de l'Office sont brièvement présentés.

1-1-2-1- Les produits de l'Office :

L'Office propose une gamme de produits qui peut être regroupée sous quatre points, à savoir :

- L'observation météorologique ;
- La prévision météorologique ;
- La climatologie ;
- L'instrumentation et la maintenance.

Le domaine de la météorologie peut revêtir une certaine complexité, en effet, l'Office produit des prévisions météorologiques qui peuvent être définies d'une manière simple comme des informations sur les conditions météorologiques prochaines dans des échéances qui peuvent être plus ou moins allongées dans le temps, soit dans les 24 heures, dans les 48 heures, dans 72 heures à venir, voire plus.

1-1-2-2- Le processus de l'Office :

Le processus de production de l'Office peut être subdivisé en cinq étapes qui peuvent être présentés de façon simplifiée en ce qui suit :

A. L'acquisition des données :

Les prévisions météorologiques sont établies à base de l'observation continue des conditions atmosphériques, en effet, dans chacune des stations d'observation, et chaque heure, l'observateur remplit un message météorologique dit « METAR » ou dans des cas particulier «

SPECI » et le transmet au plus tard dans les cinq minutes suivant l'heure pile, si ce n'est le cas, le message n'est pas pris en considération car expiré.

Le METAR ou *Meteorological Aerodrome Report* est un rapport d'observation météorologique à destination de l'aviation, ce code conçu par l'OACI et approuvé par l'OMM, ce rapport contient des données communes à tous les pays, avec des variantes locales, le METAR est mis à jour chaque heure, voire parfois chaque demi-heure et contient des informations concernant :

- Le code OACI de l'aéroport ou aérodrome pour lequel est émis le METAR ;
- La date et l'heure de l'observation ;
- Le vent ;
- La visibilité horizontale ;
- Les nuages ;
- La température et le point de rosée ;
- La pression au niveau de lamer ;
- Éventuellement des remarques et données additionnelles.

Pour l'Aéroport d'Alger et à titre d'exemple, un METAR établi le 20 du mois à 18h30 prend la forme suivante :

Figure n : Exemple illustratif d'un METAR

```
METAR LFQN 201630Z 18005KT 6000 -SHRA SCT030 BKN050 18/12 Q1014 NOSIG=
```

Source : Document interne à l'entreprise.

Le message se lit de la façon suivante :

- METAR : Nature du message, ici : METAR
- DAAG : Code OACI de l'aérodrome (ici : Aéroport d'Alger)
- 201830Z : Observation pour le 20 du mois à 18h30 UTC (Z, prononcé "Zoulou", signifie : UTC)
- 14005KT : Vent du 140° (Sud), vitesse 5 nœuds (1 kt = 1,852 km/h)
- 6000 : Visibilité horizontale de 6 km ("9999" signifierait "supérieure à 10 km")

- SHRA : Averses (SH = shower) de pluie (RA = rain) de faible intensité(-)
- SCT030 : Nuages épars (SCT = scattered) à 3000 pieds
- BKN050 : Nuages fragmentés (BKN = broken) à 5000 pieds
- 18/12 : Température +18 °C, point de rosée +12°C
- Q1014 : Pression de 1014 hPa QNH (rapportée au niveau de lamer)
- NOSIG : Pas d'évolution prévue pour les 2 heures à venir
- = : Fin du message.

Le SPECI est un message qui peut être diffusé à n'importe quelle heure, il est émis lorsqu'il y a eu un changement significatif de temps qui se produit entre les heures fixes de production des messages METAR.

B. L'analyse du prévisionniste :

Une fois l'information reçue de la part de l'observateur dans la station, le prévisionniste analyse l'ensemble des données de surface et d'altitude à partir de cartes météorologiques tracées par ordinateur sur une station de travail pour concevoir une idée de la circulation atmosphérique actuelle, de la trajectoire passée des systèmes et de leur état de développement pour déterminer la trajectoire future de ces systèmes.

Ces techniques ont fait leur preuve pour des périodes allant jusqu'à 48 heures voire plus pour certaines d'entre elles. Il obtient ainsi une idée qualitative de ce qui va se passer et c'est l'essence même de la prévision météorologique.

C. La prévision numérique :

Le prévisionniste utilise les équations qui régissent l'atmosphère afin de simuler l'évolution des systèmes météorologiques. Avec le développement de la technologie, il a été possible de graduellement augmenter la complexité du calcul pour donner des solutions de plus en plus près de la réalité. Il en résulte de cette étape un programme de post-traitement extrait les variables et les présente aux prévisionnistes sous forme de carte, tables de données, coupes verticales, etc.

Ces données sont préalablement traitées pour retirer certains biais connus du modèle.). Par exemple, l'humidité de surface est encore un problème difficile à intégrer et simuler, le programme MOS d'humidité corrigera donc le biais de cette variable selon les écarts habituellement trouvés dans un modèle particulier.

D. La prévision finale :

Les équations de l'atmosphère sont intégrées dans un modèle, la résolution de ce dernier et l'état de l'atmosphère qui est parfois très instable et susceptible de grands changements à partir de petites variations de l'analyse initiale, ces éléments influencent grandement les résultats de ce modèle. Le prévisionniste compare son scénario avec les résultats obtenus par les modèles numériques. Il peut ainsi se faire une idée des forces et des faiblesses des solutions qu'ils proposent et choisir la meilleure.

L'expérience des effets locaux et du comportement récent de l'atmosphère permet aux prévisionnistes d'affiner la prévision à court et moyen terme. Il peut également changer le début de la prévision en modifiant les conditions de départ, ou espérées à court terme, pour des endroits particuliers que le modèle n'a pas pu prévoir (prévision immédiate). Il utilise pour cela les images satellitaires, celles des radars météorologiques, ainsi que toute autre donnée récente.

E. Présentation aux utilisateurs :

Une fois arrivé à une solution, le prévisionniste insère celle-ci sous forme utile et utilisable par les différents usagers, en l'occurrence :

Les médias : journaux, bulletins télévisés, radios et le public (pour le tourisme, la vie quotidienne) ;

Les pilotes et navigants aériens, amateurs ou professionnels (pour la navigation aérienne) sous forme de dossier de vol ;

Les marins, amateurs ou professionnels (pour la navigation maritime) et les usagers spécialisés tels que : les déneigeuses, les compagnies d'électricité, etc.

Les prévisions ne reflètent pas parfaitement la réalité mais informent avec plus ou moins de précision les usagers sur le temps à venir, à ce titre, pour l'année 2016, les prévisions de l'Office ont atteint un niveau de précision qui s'élève à 80%, un pourcentage appelé à évoluer positivement selon le responsable de la prévision.

1-1-3- Les clients :

Les clients de l'Office peuvent être subdivisés en deux types :

- Les clients ou usagers du secteur public constitués des : Ministères (Transport, agriculture, énergie, eau...), des administrations publiques : Départements et APC, de la Défense, les Services de sécurité, la Protection Civile.

- Les clients des secteurs économiques et des médias constitués du : secteur aéronautique avec tous ses intervenants (Sécurité aérienne, compagnies aériennes,...), du secteur marine (Port, pêche, ...), des entreprises publiques et Entreprises privées (bâtiments, travaux public...), des télévisions publiques et privées, de la presse écrite publique ou privée et des radios.

Les produits de l'Office sont des produits relevant soit de la sécurité des biens et des personnes tels que le bulletin météorologique spécial largement diffusé, et soient des produits d'aide à la décision pour des secteurs économiques.

Les produits de l'Office sont variés et répondent à la demande des nombreux clients qui expriment un besoin qui puisse répondre à leurs soucis. Ces produits sont soit sous forme de bulletins de prévision générale ou spécifique, soit de produits climatologiques ou bien de produits plus élaborés comme les d'études météorologique.

Le besoin peut, également, s'exprimer sous forme de mise à disposition de matériel de mesure ou d'étalonnage d'équipement de mesure.

1-1-4- Organisation et fonctionnement de l'Office :

L'office a connu quelque difficultés au niveau de son organisation, appelée d'ailleurs à subir un changement futur, toutefois, en ce qui suit sera présentée l'organisation telle qu'elle est au moment où fut établie cette étude de l'Office, telle-que fourni sous documents internes à l'entreprise qui renseignent que l'Office est composé d'une Direction générale, de Directions et centres nationaux opérationnels et de six départements météorologiques étalés sur le territoire national qui s'organisent de la façon présentée ci-après.

1-1-4-1-Direction Générale :

La Direction générale est constituée :

- Du Directeur Général désigné à la tête de l'Office.
- Du Directeur de l'Audit
- D'un chargé d'étude et de synthèse (chargé de communication)
- D'un chargé d'étude et de synthèse (chargé de l'inspection).

1-1-4-2-Direction centrales et centres nationaux opérationnels

Au niveau du siège sis à Alger :

- Deux directions fonctionnelles techniques : La Direction du Développement et de la Planification et la Direction de la Coordination de l'Exploitation.
- Deux directions fonctionnelles administratives : La Direction des Ressources Humaines et la Direction des finances et de la comptabilité.
- Quatre centres opérationnels à vocation nationale :
 - Le Centre National des Prévisions Météorologiques(CNPM)
 - Le Centre Climatologique National(CCN)
 - Le Centre National des Télécommunications Météorologiques(CNTM)
 - Le Centre National des Installations et de la Maintenance(CNIM)

1-1-4-3-Départements régionaux

L'Office est organisé en 6 départements régionaux couvrant l'ensemble du territoire national :

- Le Département Météorologique Régional Centre ; siège : Alger(DMRC)
- Le Département Météorologique Régional Est ; siège : Constantine(DMRE)
- Le Département Météorologique Régional Sud Est ; siège : Ouargla(DMRSE)
- Le département Météorologique Régional Sud ; siège : Tamanrasset(DMRS)
- Le département Météorologique Régional Sud-Ouest ; siège : Béchar(DMRSO)
- Le département Météorologique Régional-Ouest ; siège : Oran(DMRO)

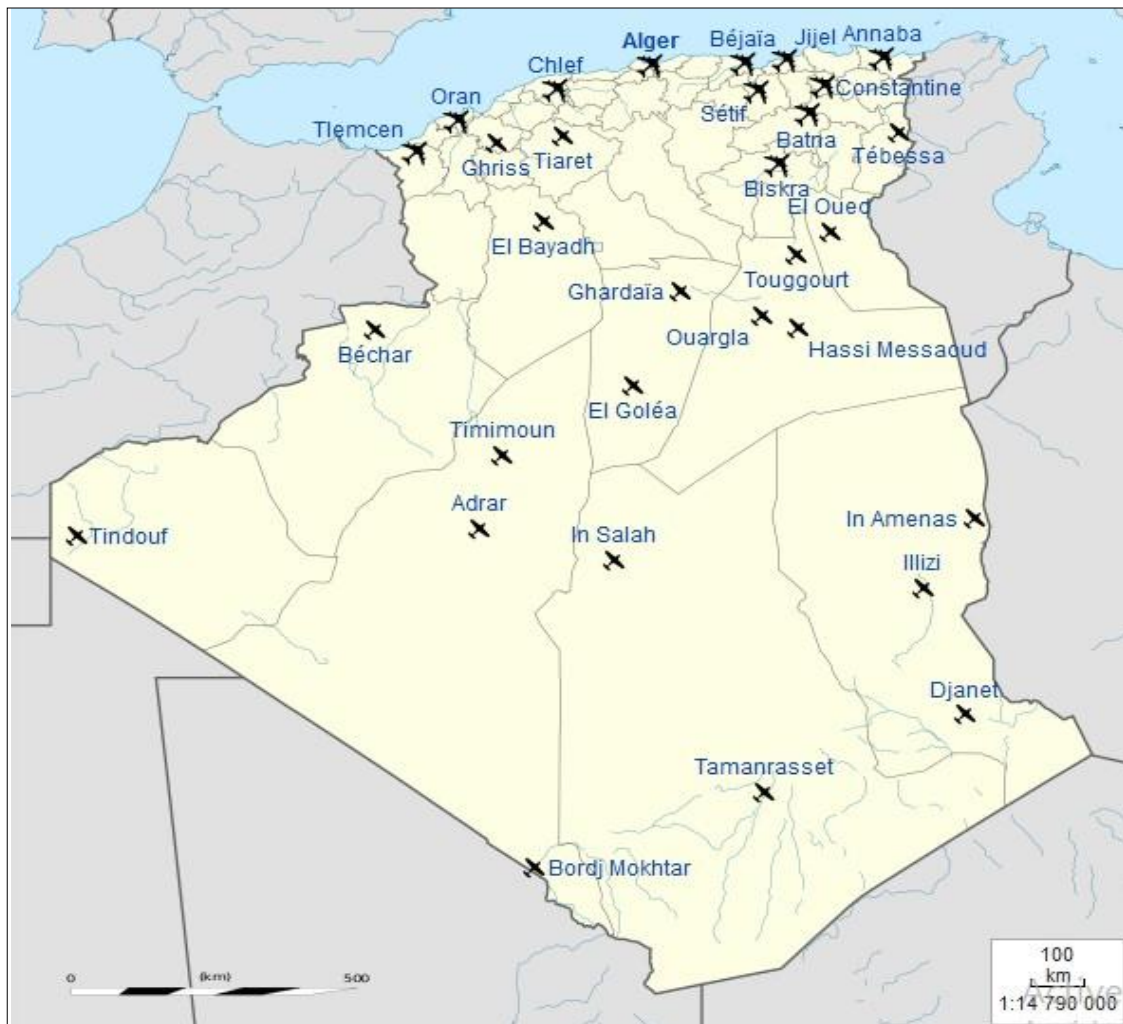
Ces départements outre le fait de gérer le réseau d'observation météorologique de leur région sont également le siège de structures régionales administratives et techniques et représentent l'Office au niveau des autorités locales.

Et pour résumer cet Organigramme de l'ONM regardez l'annexe n°01.

1-1-4-4- Les stations d'observations

Le réseau d'observation météorologique se compose de 85 stations professionnelles dont 35 sont implantées dans les plateformes aéroportuaires et de 240 postes climatologiques qui s'étalent sur l'ensemble du territoire national.

Figure n°05 : Distribution des aérodromes nationaux et internationaux à l'échelle nationale



Source : Document interne à l'entreprise

Pour les villes disposant d'un aéroport ou aérodrôme, la station d'observations se situerait à 150 m de la piste d'atterrissage et de décollage des avions, dans le cas des villes ne disposant pas d'un aérodrôme, la station météorologique est implantée dans un espace dégagé qui ne contraindrait par les diverses mesures météorologiques, dans le cas comme dans l'autre, les stations météorologiques sont construites dans des espaces conformes aux dispositions des diverses normes édictées par l'Organisation Mondiale de la Météorologie ayant comme objectif un

maximum de fiabilité de la mesure des paramètres météorologiques.

1-1-5- L'organisation de la Direction générale de l'ONM

Dans le cadre de son organisation, conformément aux dispositions de la norme ISO9001 version 2008, il a été fait le choix de structurer l'Office en 11 processus qui représentent pour l'ensemble les structures de la Direction générale sise à Alger, à savoir :

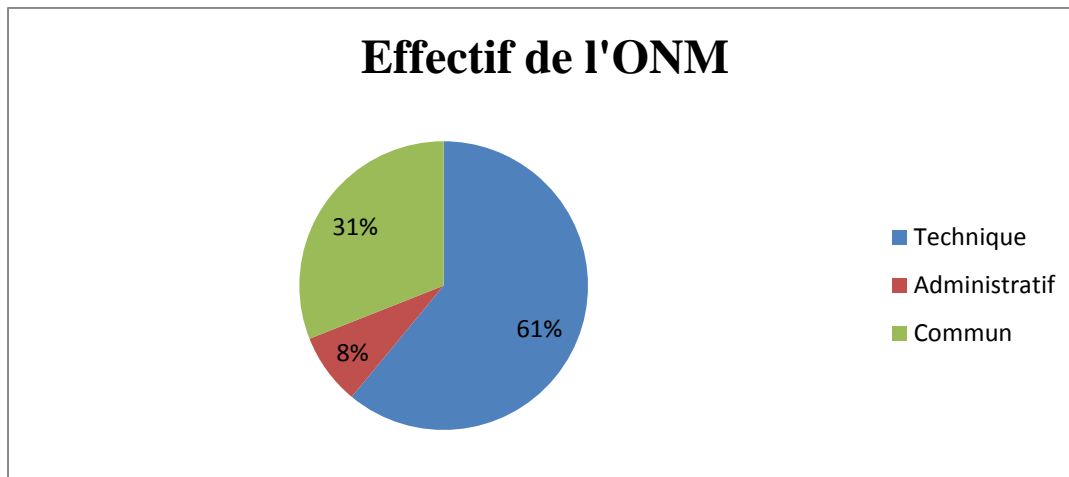
- Le processus Management ayant placé sous l'autorité de la Direction Générale et ayant comme mission Disposer d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) pertinent, adéquat et efficace.
- Le processus Amélioration placé sous l'autorité du Responsable management de la qualité et dont la finalité dans le fait de Disposer d'un système dynamique, réactif et efficace.
- Le processus Commercial placé sous l'autorité du Directeur commercial et dont la finalité consiste d'assurer la commercialisation des produits de l'Office et de disposer d'un carnet de commande adéquat dans les délais requis.
- Le processus Ressources Humaines placé sous l'autorité du Directeur des RH et dont la mission consiste à mettre à la disposition de tous les processus un personnel recruté, formé et compétent dans les délais requis.
- Le processus Achat placé sous l'autorité du Directeur commercial et dont la mission consiste à mettre à la disposition des structures de l'ONM les produits et services de qualité dans les délais requis pour assurer un fonctionnement efficace des différents processus de l'Office.
- Le processus Études placé sous l'autorité du Directeur du CCNet dont la mission sera résumé dans le fait d'élaborer à partir des besoins exprimés des produits répondant aux exigences du client, de développer et confectionner de nouveaux produits et d'apporter des améliorations sur les produits existants.
- Le processus Observation placé sous l'autorité du Chef de service traitement des données à la DCE et dont la mission consiste à Mettre à la disposition des utilisateurs des informations fiables liées à l'observation météorologique dans les délais requis.
- Le processus Prévision placé sous l'autorité du Directeur du CNPM dont la mission consiste à mettre à la disposition des usagers (aéronautique, marine, secteurs publique, économique et médias) des bulletins de prévision du temps réguliers dans les délais requis et spéciaux en cas de situations météorologiques sévères prévues.

- Le processus Climatologie placé sous l'autorité du Directeur du CCN et dont la mission consiste en la collecte, le contrôle et l'archivage pérenne des données et documents climatologiques et la mise à la disposition des différents utilisateurs des produits et informations climatologiques.
- Le processus Installation, Maintenance et Étalonnage placé sous l'autorité du Directeur du CNIM et dont la mission principale consiste à assurer l'installation des instruments et des équipements, l'installation des équipements et systèmes des télécommunications, le maintien en bon état de fonctionnement de tous les équipements de l'Office, l'étalonnage des instruments et des capteurs du réseau météorologique national et l'assistance au client externe.
- Le processus Télécommunications placé sous l'autorité du Directeur du CNTM et dont la mission consiste en la collecter des données en temps réel, les traiter, les contrôler et les diffuser dans les délais requis.

1-1-6-L'effectif :

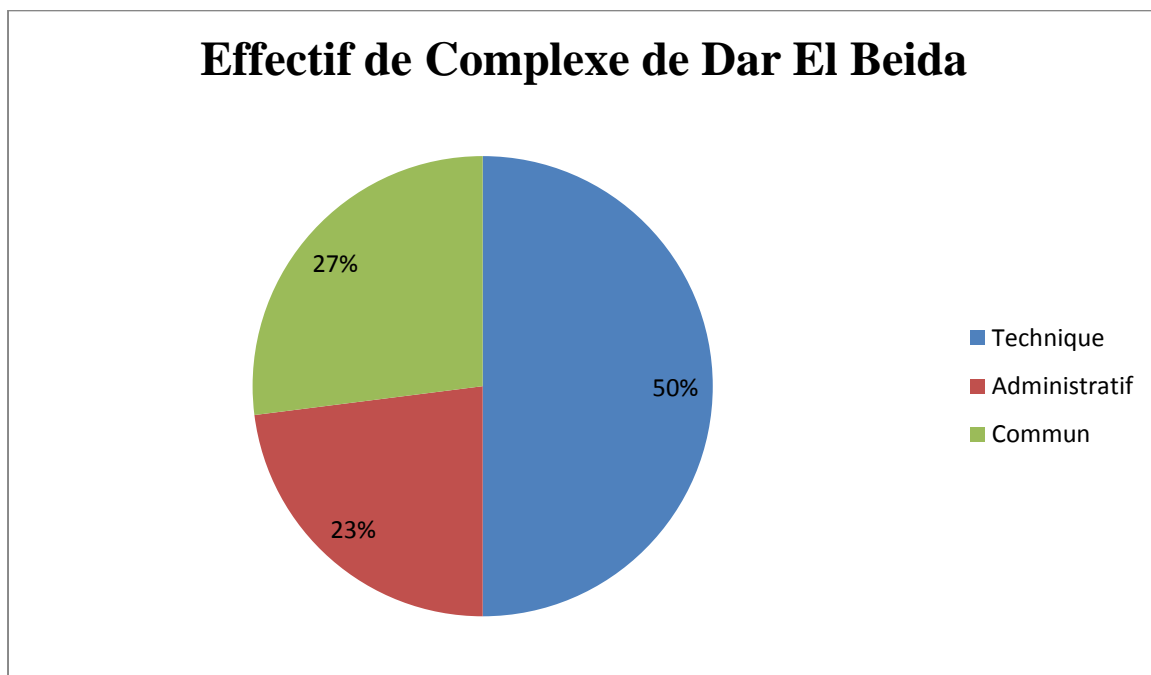
L'effectif de l'office est constitué de 1011 travailleurs composés de 61% de personnel technique, de 8% du personnel administratif et de 31% du personnel commun.

Le personnel technique est composé d'agent ayant suivi une formation spécifique dédié au domaine de la météorologie ainsi qu'à la télécommunication, cœur même du métier, quant au personnel administratif, il regroupe l'ensemble des administrateurs, managers et agent ayant comme mission la gestion de l'Office.

Figure n°06 : Représentation de l'effectif de l'Office National Algérien de la Météorologie

Source : Document interne de l'ONM.

Le complexe de Dar El Beida est constitué de 305 employés composé de 50% de personnel technique, de 23% du personnel administratif et de 27% du personnel commun.

Figure n°07 : Effectif de complexe de DAR El Beida

Source : Document interne de l'ONM.

Le personnel de l'Office peut être scindé en deux catégories, le personnel technique ayant subi une formation pour l'essentiel à l'Institut Hydrométéorologique de Formation et de Recherche (IHFR) sis à Oran, en plus de l'ensemble d'ingénieurs d'État et techniciens

supérieurs diplômé par cet institut, tandis qu'une minorité d'employés ont subi des formations universitaires en informatique et télécommunication.

L'IHFR d'Oran (Algérie) sous la conjointe autorité administrative du Ministère des Transports et pédagogique du Ministère de l'Enseignement de la Recherche Scientifique a été fondée en 1970. Agréée comme Centre Régional de Formation Professionnelle en Météorologie (CRFPM) de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), A ce titre, il a la charge de former les météorologistes œuvrant au niveau national et africains, parmi lesquels le personnel de l'Office technique de l'Office.

La deuxième catégorie de personnels et celle administrative, composée de l'ensemble des administrateurs chargé de gérer le volet administratif de l'Office, représentée par les fonctions RH, Commercial, Achats, Audit et Management.

Après avoir donné un aperçu général sur le fonctionnement de l'Office, il convient de se focaliser dans ce qui suit sur le processus RH de l'établissement, qu'est le pilier de notre étude.

2-2- La fonction RH dans l'ONM :

La fonction ressources humaines, dite « Service Valorisation des Ressources Humaines et de la Réglementation » se subdivise, comme son nom l'indique en deux parties différentes mais complémentaires, la première constituée de chargés de missions et administrateurs qui s'occupent de la gestion des RH et la seconde se focalise sur l'aspect légale et réglementaire, elle est constituée dans l'ensemble d'avocats qui s'occupent du traitement et suivi des différents litiges qui opposent l'Office à d'autres parties prenantes, aussi bien internes qu'externes.

La fonction RH est placée sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines (DRH), qui a comme subordonnés le Responsable Valorisation des RH et qualification et le responsable gestion du personnel, la fonction ressources humaines a comme mission principale la mise à disposition de toutes les autres fonctions et départements d'un personnel recruté, ayant suivi les formations les plus adéquate et ce, dans les délais requis.

Toutefois, dans l'exercice de son rôle, la fonction RH de l'entreprise peut affronter des difficultés et risques à maîtriser tels que les besoins mal estimés et prévus, le contrat de travail lacunaire, des recrutements ratés ou le non-respect involontaire des dispositions légales.

La gestion des ressources humaines est centralisée au niveau de la Direction générale à Alger, à titre d'exemple, en cas de besoin en ressources humaines, une fiche de demande de recrutement est remplie et transmise à la Direction des ressources humaines, celle-ci décide après traitement, d'engager une démarche de recrutement ou non. Il y a donc là une centralisation de la prise de décision qui engendre une lenteur dans le déroulement de cette démarche.

Il en découle un ensemble de risques qu'il convient de maîtriser et qui sont recensés ci-après :

- Les besoins mal estimés (mauvaise identification des besoins à satisfaire) ;
- Les contrats de travail inadéquats ou mal élaborés ;
- Les mauvais choix des personnes (profils, compétences...) ;
- Les mauvais choix d'organismes formateurs (programmes, références, coûts...) ;
- L'absence ou / et inexécution du plan de formation ;
- L'absence de suivi des actions qui sont mises en œuvre (différentes évaluations) ;
- L'absence ou mauvaise évaluation des compétences ;
- Le non-respect des textes réglementaires en vigueur.

La centralisation de la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines est vue comme un outil de la maîtrise des affaires de l'Office qui s'étend sur le vaste territoire national, afin d'éviter, la prise de décision hâtive qui irait à l'encontre de l'intérêt de l'Office.

Tableau n°04 : Récapitulatif des interactions de la fonction RH avec l'ensemble des Directions de l'ONM.

Éléments d'entrée	Origines	Éléments de sortie	Destination
<ul style="list-style-type: none"> - Expression des besoins en Formation et recrutement. - Fiches d'évaluations de la formation (à chaud et à froid) - Fiche d'évaluation de compétences. 	Toutes directions confondues	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des besoins en formation et en recrutement - Plans Prévisionnels de Recrutement et de formation - Décisions (promotion, mutation, mise à la retraite), Établissement des contrats de travail. 	Toutes les Directions
Exigences légales et réglementaires	Autorités réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de plan prévisionnel de recrutement - Projet de Plan de formation - Projet de plan de départ en retraite. 	Direction Générale
<ul style="list-style-type: none"> - Équipements installés - Équipements réparés et entretenus (Fiche d'intervention) 	CNIM	Expression des besoins d'installation ou de maintenance (Fiche de demande de travaux)	CNIM
Produits et services achetés mis à disposition	ACHATS	Expressions des besoins d'achats.	ACHATS
<ul style="list-style-type: none"> -Documents qualité ; -Programmes d'audits ; -Plans d'audit ; -Rapports d'audits ; -Plans d'actions d'amélioration ; -PV de réunions du comité de pilotage ; - Tableau de bord qualité. 	AUDIT	<ul style="list-style-type: none"> -Informations sur la mise en œuvre du plan d'action d'amélioration ; -Fiche de suivi des objectifs. 	AUDIT

Source : Document interne à l'Office.

2.2.1. La formation à l'ONM :

La procédure de formation a pour objet d'identifier les besoins en formation, de définir les règles d'élaboration des plans de formation ainsi que l'organisation et la gestion de la formation, du recyclage et du perfectionnement en Algérie et/ou à l'étranger.

La formation est établie sur la base d'une double évaluation de compétence, une évaluation qui vise la réduction des écarts entre les compétences actuelles et les compétences requises pour occuper le poste d'un côté, et les écarts entre les compétences actuelles et les compétences futures d'un autre côté.

2-2-1-1- Les objectifs et les résultats attendus de la formation au sein de l'Office :

Les objectifs et les résultats qui sont attendus de la formation au sein de l'office sont :

A commencer par les objectifs :

A. L'Objectif global :

Les ressources humaines sont mises à niveau et optimisées, et accompagnent la stratégie de l'institution.

B. L'objectif spécifique :

Les ressources humaines de l'ONM sont mises à niveau et disposent des outils techniques et managériaux conformes aux besoins de l'ONM modernisé.

Et les résultats sont :

C. Les résultats attendus :

- Les moyens de formation de l'ONM sont renforcés et reconnus : Création du centre de formation agréé de l'institution ; nouvelle convention avec l'Institut Hydrométéorologique de Formation et de Recherche (IHFR) ; partenariat avec les universités opérationnelles ;
- La gestion des ressources humaines est modernisée et la culture de résultats est opérationnelle ;
- Le professionnalisme des agents de l'institution dans les domaines technique, administratif et de gestion est renforcé.

2-2-1-2- Les types de formation :

L'établissement adopte plusieurs types de formation qui sont :

A. La formation initiale :

La formation initiale des spécialistes de la météorologie de l'ONM (techniciens, techniciens supérieurs et ingénieurs) est assurée par l'IHFR.

B. La formation à courte terme :

Ce sont des genres de séminaire, devant être assurés soit en interne par les cadres de l'office ou ils font appel à des formateurs qualifiés, soit en externe par des organismes conventionnés, et elle est la formation la plus répandue.

C. La formation à long terme :

Pour les formations de longue et moyenne durée entre six (06) et dix-huit (18) mois, le service formation soumet pour signature à l'agent retenu pour la formation un contrat d'engagement (contrat de fidélité) vis-à-vis de l'Office conformément aux dispositions de la convention collective.

Le contrat d'engagement doit contenir les éléments suivants :

- L'objectif de la formation ;
- Le lieu, la durée et les conditions de formation ;
- La rémunération de l'agent pendant la formation ;
- Le niveau de la qualification visé ;
- Les modalités de contrôle et d'assiduité, de discipline de la formation ;
- Les cas de résiliation du contrat et les mesures y afférentes ;
- La période d'engagement contractuelle pendant laquelle le travailleur est tenu de servir l'établissement à l'issue de formation.

D. La formation à l'étranger :

Les actions de formation à l'étranger, sont régies par la réglementation en vigueur, et réalisées soit dans le cadre de la coopération ou dans le cadre des offres qu'il reçoit par les partenaires.

2-2-1-3- Le plan de formation :

En mois d'Août, le responsable de formation écrit une lettre pour le directeur de chaque service pour évaluer les compétences de ses salariés.

La structure concernée chargée de l'identification de ces écarts adresse au service valorisation du personnel ses besoins en formation qui les reçoit et décide après réunion avec la Commission Formation Recyclage et Perfectionnement (CFRP) de tracer un plan de formation annuel soumis à l'approbation du Directeur Général.

Si le plan annuel de formation est validé par le Directeur Général, il sera procédé à la prospection et au choix d'organismes formateurs dont le DRH est responsable du déclenchement de la commande, du déroulement et du suivi de la formation.

À la fin de la formation, l'organisme formateur est soumis à une évaluation par les candidats ayant subi la formation par le biais de la fiche d'évaluation à chaud de la formation, puis la structure de laquelle proviennent les candidats en faisant usage de la fiche d'évaluation à froid des salariés formés. Dans le cas où le résultat de l'évaluation est positif, il sera procédé à la clôture de la formation, si non, la procédure prévoit des actions correctives.

Les diplômes et attestations de qualifications résultantes de la formation sont conservés dans le dossier du salarié qui se voit remettre une copie.

En parallèle aux formations assurées par les organismes externes, il arrive que des formations dans divers domaines s'organisent en interne au sein de l'office. Assurées par des cadres expérimentés chacun dans son domaine, des formations en observation, prévision, étalonnage et manipulations d'instruments de mesures sont régulièrement organisées, le personnel des Directions régionales est convoqué à la Direction Générale qui dispose de deux salles dédiées à la formation et équipées du matériel nécessaire à cet effet.

Il est à noter qu'en terme de formation du personnel administratif, l'Office noue un partenariat avec l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) Sis à Bordj-El-Kifan qui assure la conception, la préparation et la réalisation de programmes de recyclage et de perfectionnement des cadres gestionnaires occupant ou appelés à occuper des postes de responsabilité au sein de l'Office, c'est ainsi qu'une formation subie au sein de cet organisme est souvent synonyme de promotion dans un poste à responsabilité supérieure.

Lors de l'observation du déroulement de la procédure de formation, certaines remarques sont à retenir, elles se présentent comme suit :

-Si la formation est appréciée et vue comme un moyen de progresser tout en développant de nouvelles compétences, ce n'est pas pour autant le cas de l'ensemble des candidats susceptibles d'être formés. Dans ce sens, il arrive que la formation soit vue comme une démarche qui n'apporte point grand-chose, une démarche indésirable qui génère de la fatigue et du stress pour certains salariés ;

-Une formation doit être accompagnée d'un suivi, qui ne se limiterait pas à une évaluation à froid de la part du supérieur hiérarchique car elle constitue pour l'entreprise un investissement coûteux qu'il convient de rentabiliser au profit de l'établissement.

-L'Office consacre des moyens considérables au service de la formation, dans ce sens, il a été fait état de la présence de toutes les commodités et confort mis à disposition des formateurs et des formés, ceci témoigne de la volonté des décideurs au sein de l'établissement d'investir en termes de compétences et potentiel humain et d'aller de l'avant dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle il paraît judicieux de traduire ces actions de formation sur le terrain sous formes de compétences mobilisables au service de l'Office.

Une fois la procédure liée à la formation présentée, il convient de s'intéresser à l'évaluation des compétences au sein de l'établissement, qui paraît comme un moyen pertinent pour faire le point sur l'existant en termes de compétences de l'Office.

2-2-1-4- L'évaluation des niveaux de compétences :

L'évaluation se fait via la fiche d'évaluation des niveaux de compétences, cette fiche dont l'usage est réservé au supérieur hiérarchique doit être remplie lors de l'entretien d'évaluation et remise au service RH par la structure concernée.

La fiche d'évaluation des niveaux de compétence (voir annexe n°02) contient un certain nombre d'informations concernant le candidat tels que le nom, le prénom, le matricule, la fonction occupée au sein de l'Office, le responsable hiérarchique, la date de l'évaluation et le nom, prénom ainsi que le visa du directeur des ressources humaines.

Cependant, les critères d'évaluation s'articulent comme suit :

- **La compétence n°01** : Il s'agit des **compétences techniques spécifiques à l'emploi, soit**

le niveau des compétences acquises dans son métier. La note Maximale = 10.

- **La compétence n° 02** : Il s'agit de savoir si l'individu évalué possède des **compétences organisationnelles** et/ou **managériales** telles que l'esprit d'organisation et la capacité d'analyse et de synthèse, la prise d'initiative et l'anticipation sur les événements. La note Maximale = 03.
- **La compétence n° 03** : Il s'agit de savoir si parmi les compétences acquises, le concerné, dans ses attitudes possède des **compétences relationnelles** telles que l'aptitude à la communication, à la coordination et au transfert du savoir-faire et la motivation de l'équipe sous sa responsabilité. La note Maximale = 03.
- **La compétence n° 04** : Il s'agit du **savoir-faire**, ses connaissances en bureautique et informatique par exemple. La note Maximale = 02.
- **La compétence n° 05** : Il s'agit de savoir si le concerné **maîtrise les langues**. La note Maximale = 02.

L'ensemble de ces compétences est évalué selon un système de notation qui s'articule comme suit :

- >17 : Qualifié (excellent).
- Entre 15 et 17 : maîtrise bien.
- Entre 12 et 15 : à perfectionner.
- Entre 10 et 12 : moyen (à former).
- <10 : insuffisant (formation de base).

En marge de cette évaluation, un espace commentaire est laissé pour le responsable hiérarchique afin de préciser, les insuffisances constatées, la nature et les détails des dites insuffisances au niveau du métier.

2-2-1-5-La gestion des carrières à l'ONM :

La gestion des carrières a pour objectif de recruter et de fidéliser les meilleurs effectifs sortis de l'IHFR (techniciens, techniciens supérieurs et ingénieurs), et des compétents pour les autres services. La carrière des salariés de l'Office est soumise à plusieurs modalités (la promotion, mise en disponibilité et détachement, abandon de poste, démission, licenciement disciplinaire...).

A. La promotion :

La promotion consiste en un passage du travailleur à un poste de classification

supérieure au poste initial. Au sein de l'Office, elle ne peut se faire que si les conditions suivantes sont réunies :

- Création ou vacance d'un poste ;
- Le poste est prévu par l'organisation ou justifié par un dossier technique ;
- L'accomplissement par le travailleur d'une durée de travail nécessaire au poste initiale (délai de séjour minimum) telle que fixée ci-dessous.

Le passage d'un niveau ou d'un palier à un autre sur un même emploi est considéré comme un avancement ou une mobilité verticale distincte de la promotion et répond à d'autres règles définies dans la procédure d'avancement.

La promotion doit concerner le personnel posté au niveau 2 (ou 2^{ème} palier) de l'emploi, sauf en cas d'absence de personnel posté à ce 2^{ème} niveau ou que l'emploi ne comporte pas de niveau.

Pour toute promotion il est exigé de :

- L'épuisement du délai de séjour au niveau 2 de l'emploi occupé (quand celui-ci comporte des niveaux ou paliers).
- Un délai de séjour de zéro (00) à quatre (04) ans selon le poste de promotion.

Quand le poste ne comporte pas de niveau, il est tenu compte d'un délai de séjour de huit (08) ans plus un délai supplémentaire de zéro (00) à quatre (04) ans selon le poste de promotion.

Le délai de séjour prévu ci-dessus est réduit d'une année pour chaque période de formation de six (06) mois à une (01) année de formation. Les périodes de formations de courtes durées sont cumulées et donnent droit à une réduction de la durée de séjours selon les mêmes modalités.

Les délais de séjours prévus ci-dessus pour les promotions sont majorés selon les sanctions disciplinaires comme suit :

- Sanction 1^{er} degré : six (06) mois.
- Sanction 2^{ème} degré : un (01) an.
- Sanction 3^{ème} degré : trois (03) ans.

B. La mise en disponibilité et détachement :

La mise en disponibilité ou le détachement consiste en une suspension temporaire de la relation de travail aux conditions prévues par la réglementation en vigueur. Le but est de définir les modalités de traitement des demandes de mise en disponibilité ou de détachement du personnel de l'Office en l'appliquant à l'ensemble des travailleurs de l'Office ayant un contrat de travail à durée indéterminée.

- **La mise en disponibilité** d'un travailleur entraîne la suppression de la rémunération et la suspension du bénéfice des droits relatifs à la promotion, l'ancienneté et l'avancement.

- **Le détachement** est prononcé avec ou sans solde par décision.

Tout travailleur peut bénéficier, sur sa demande, d'une mise en disponibilité dans les cas suivants :

- En cas de maladie grave ou d'accident du conjoint du travailleur ou de son enfant ;
- Pour élever un enfant en bas âge ;
- Pour permettre au travailleur de suivre son conjoint lorsque celui-ci est astreint à changer son lieu de résidence habituel ;
- Pour effectuer des activités culturelles et sportives ;
- Pour poursuivre des études ou participer à des activités de recherche ;
- Pour convenance personnelle, lorsque le travailleur justifie au moins de cinq (05) années d'exercice au sein de l'Office ;
- La mise en disponibilité est prononcée par l'Office après avis des représentants des travailleurs pour une durée ne pouvant excéder une (01) année, renouvelable une seule fois. Toutefois, pour le 6^{ème} ci-dessus indiqué (pour convenance personnelle, lorsque le travailleur justifie au moins de cinq (05) années d'exercice au sein de l'Office), la mise en disponibilité n'est pas renouvelable.

C. Démission :

Chacun des travailleurs a le droit de démissionner. La démission s'applique à l'ensemble du personnel de l'ONM et ce, quelle que soit la nature, la forme et la durée du contrat de travail, tout travailleur peut manifester son droit de rompre la relation de travail.

En conséquence, lorsqu'un travailleur veut démissionner, il adresse une lettre de démission à sa hiérarchie en précisant la date de cessation de la relation de travail.

Section 2 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'Office National de la Météorologie Algérie complexe de Dar-El-Beida que nous allons présenter dans cette section.

2-1-Présentation de l'enquête :

Notre enquête comporte des objectifs et la population à enquêter :

2-1-1-Objectifs de l'enquête :

Notre objectif consiste à montrer l'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein de l'Office National de la Météorologie Algérie. Et pour cela, nous avons mené une enquête au niveau de l'établissement, où l'on a fait appel à un questionnaire.

2-1-2- La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'Office National de la Météorologie Algérie Complexe de Dar-El-Beida.

Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, cela revient aux nombre élevé des travailleurs du Complexe, cette méthode consiste à répartir les quotas, en fonction de catégorie socioprofessionnelles des salariés (Cadre, Maitrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 100 personnes sur 305 employés du complexe de Dar-El-Beida, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 100 distribués, nous avons récupérés 82 questionnaires : soit 18 employés qui n'ont pas répondu.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponse par Oui ou Non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses à choix multiples ;
- Questions ouvertes.

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

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Le dépouillement des questionnaires ;
- Et enfin, l'analyse des réponses.

2-2-Résultats de l'enquête :

Selon notre enquête de terrain, nous avons obtenu les résultats suivants :

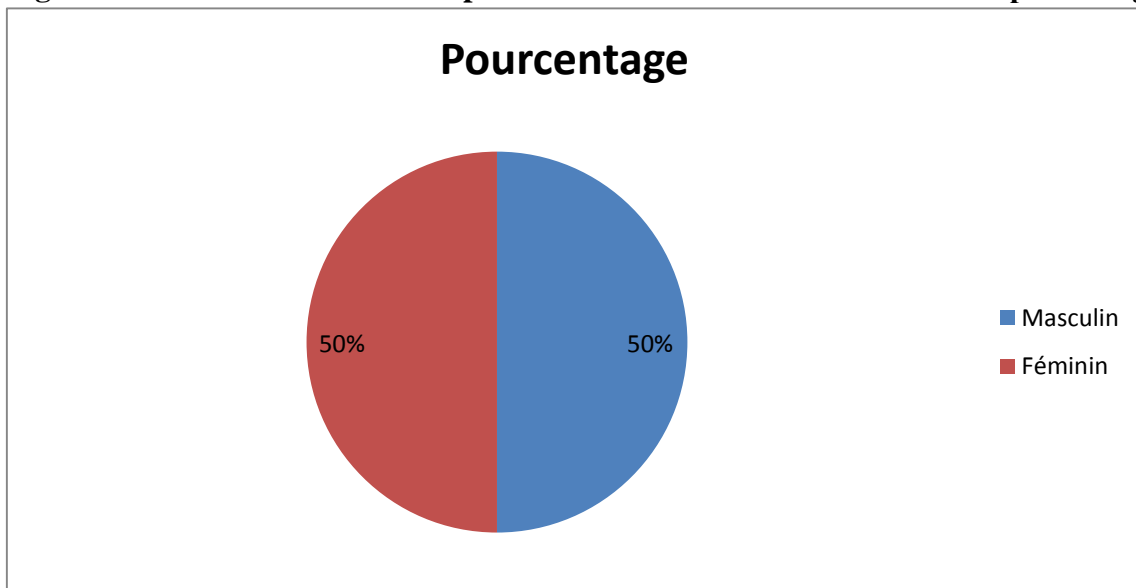
Partie 1 : Les données personnelles

La partie une est consacrée aux données personnelles des salariés de l'Office.

Question n° 01 : genre.**Tableau n° 05 : la répartition de l'échantillon par genre.**

Sexe	Effectifs	Pourcentage (%)
Masculin	41	50
Féminin	41	50
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 08 : la répartition de l'échantillon par genre.

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après les données de la figure N°08, nous constatons que la moitié (50%) de notre échantillon est de sexe masculin et la deuxième moitié (50%) est de sexe féminin. Ceci dénote de l'égalité des chances dans le recrutement.

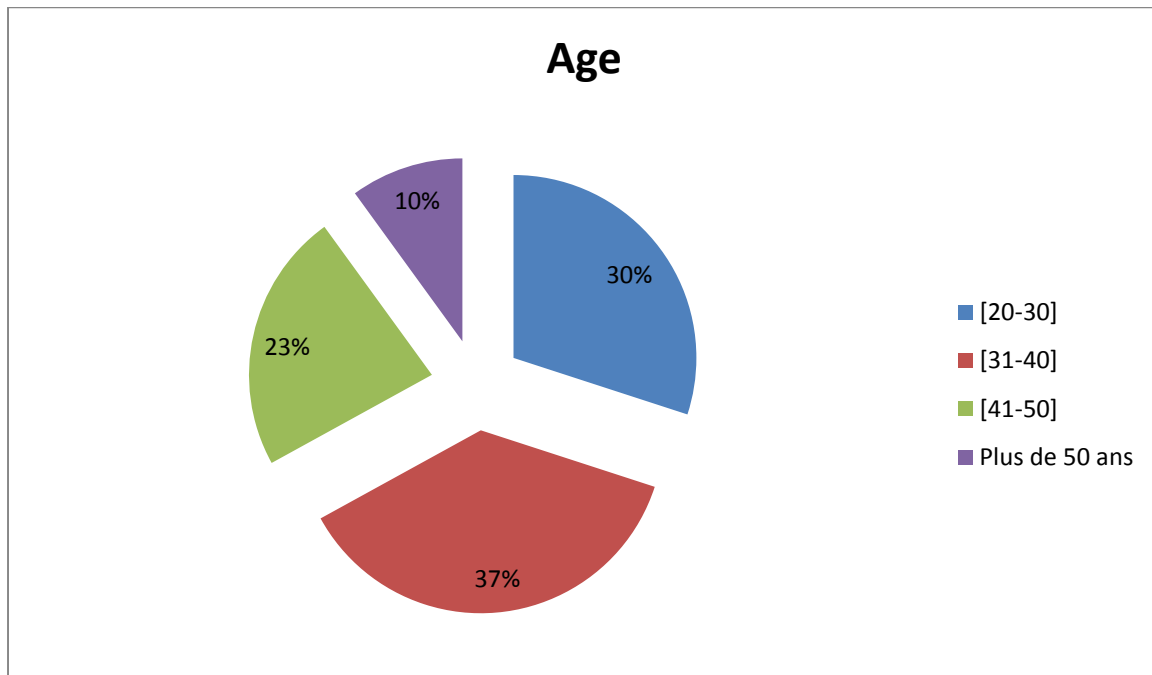
Question n° 02 : âge.

Tableau n°06 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage (%)
[20-30]	25	30
[31-40]	30	37
[41-50]	19	23
Plus de 50 ans	8	10
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 09 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon soit 67% ont entre 20 et 40 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : la politique de l'office dans l'intégration, la fidélisation, la volonté de former et d'améliorer leurs carrières professionnelles, pour garantir un effectif stable pour l'avenir de l'établissement, ainsi que l'émergence des nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes.

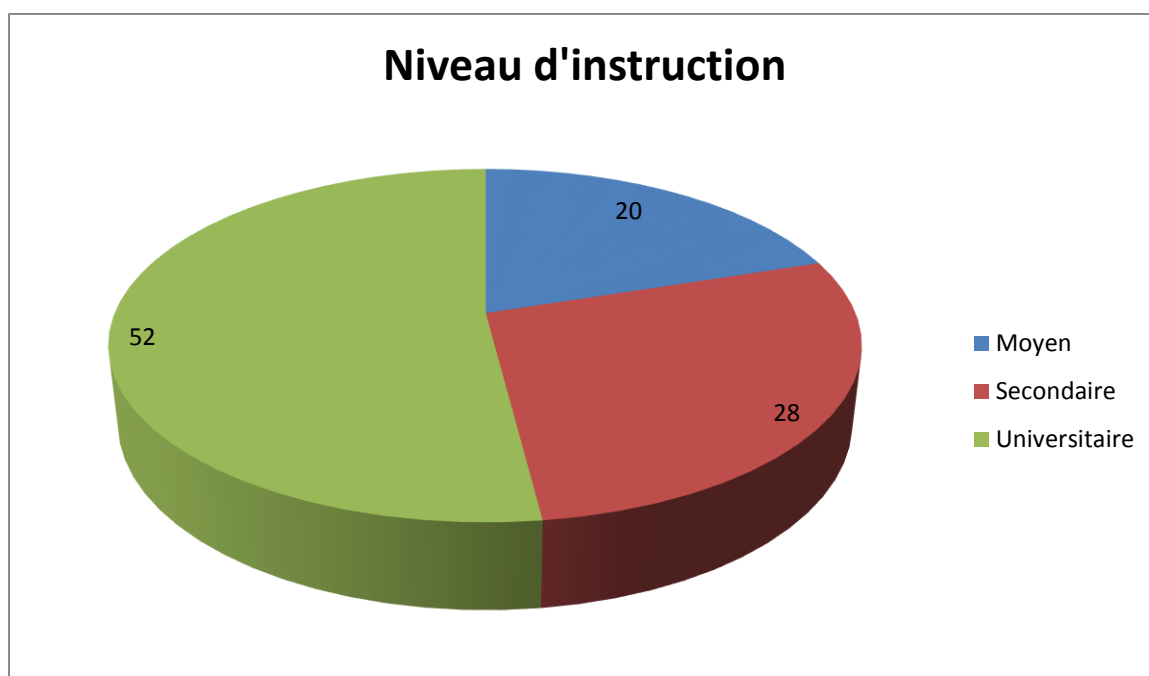
Questions n° 03 : Niveau d'instruction.

Tableau N°07 : Niveau d'instruction.

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Moyen	16	20
Secondaire	23	28
Universitaire	43	52
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 10 : niveau d'instruction.



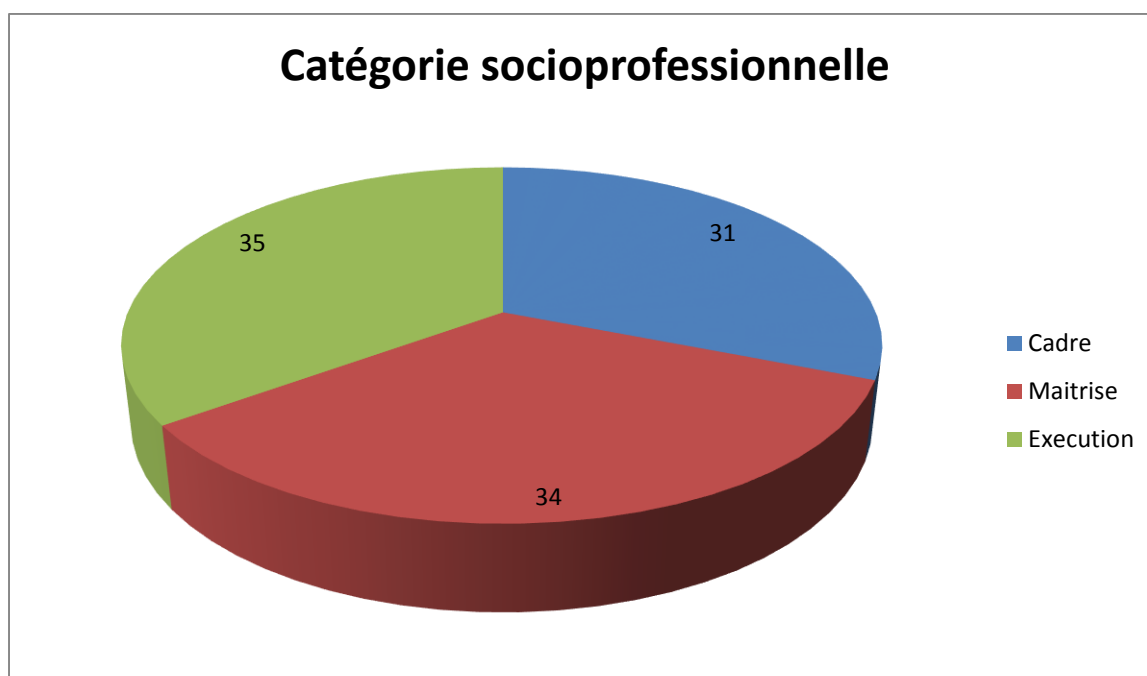
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire, avec un pourcentage de 52%, suivi de 28% qui ont un niveau secondaire, enfin un taux de 20% pour le niveau primaire, qui veut dire que le personnel de l'Office National de la Météorologie Algérie Complexe Dar-El-Beida est doté d'un niveau d'instruction, cela renvoie à la politique de l'établissement concernant son recrutement.

Question n° 04 : Les catégories socioprofessionnelles.**Tableau n°08 : les catégories socioprofessionnelles.**

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Cadre	25	31
Maitrise	28	34
Exécution	29	35
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°11 : Les catégories socioprofessionnelles.

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

La représentation de l'effectif de l'entreprise en matière de catégories socioprofessionnelles se présente comme tel : 35% qui représentent les agents d'exécutions, suivi de 34% d'agents de maitrise et de 31% de cadres.

D'après les résultats de l'enquête remarquée dans le tableau et la figure ci-dessus on constate que les taux sont proches, et cela renvoie à la nature de l'activité de l'établissement qui est essentiellement la production et la commercialisation des données météorologiques.

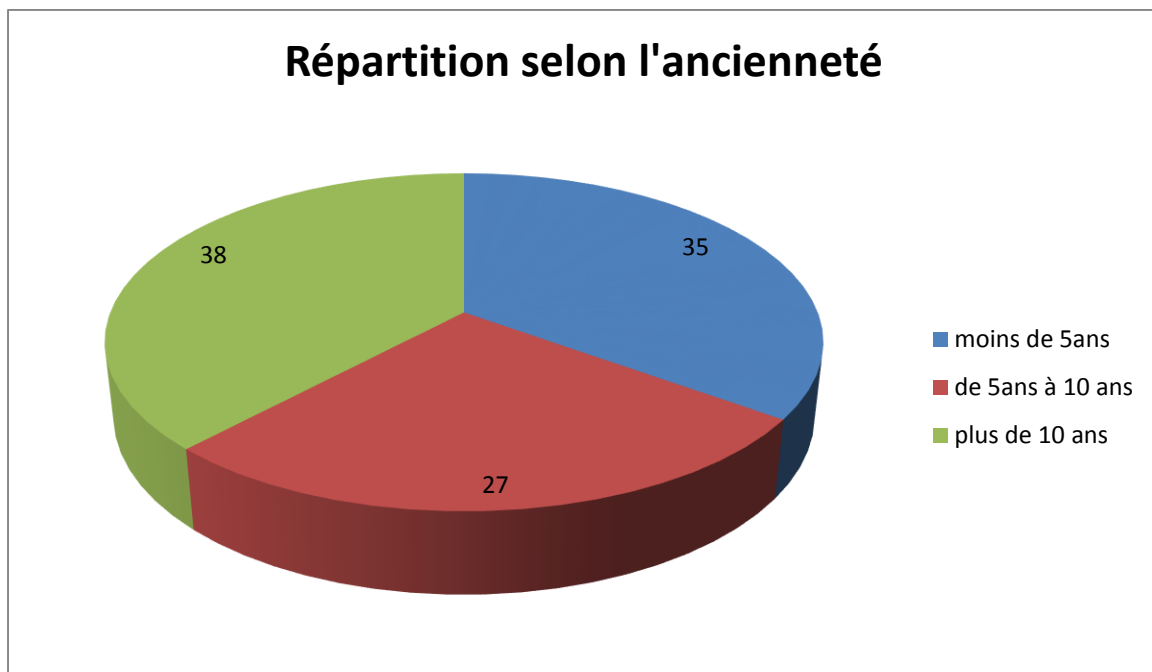
Question n°05 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Tableau n°09 : Répartitions de l'échantillon selon l'ancienneté.

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 5 ans	29	35
De 5 ans à 10 ans	22	27
Plus de 10 ans	31	38
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 12 : Répartition selon l'ancienneté.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Le tableau et la figure ci-dessus représentent le nombre d'années (ancienneté) de service de notre échantillon d'étude. Nous remarquons que la majorité des salariés de l'établissement possèdent au minimum 5 ans d'ancienneté et plus car 27% des salariés ont une ancienneté qui varie de cinq (05) ans à dix (10) ans, et que 38% d'autres possèdent au minimum dix (10) ans d'ancienneté, et enfin 35% des salariés ont une ancienneté de moins de cinq (05) ans.

On peut dire que l'établissement possède un capital humain riche qui est constitué de personnes âgées compétentes et expérimentées et aussi de jeunes moins anciens mais possédant

l'énergie, les compétences et les qualités qui leur permet d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs tâches.

Partie 2 : La formation et la gestion des carrières

La partie deux, nous revenons à l'essentielle des données de formation et de gestion des carrières.

Question n°06 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.

Tableau n°10 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	20	17	19	56	68
Non	5	11	10	26	32
Total	25	28	29	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 68% ont bénéficié d'une formation avant leurs arrivée à l'entreprise, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce que signifie que l'Office National de la Météorologie (ONM) complexe de Dar-El-Beida recrute à base de compétences, de connaissances et de diplômes préalables.

Question n°07 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle.

Tableau n°11 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	16	13	16	45	56
Non	9	15	12	36	44
Total	25	28	28	81	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des salariés interrogés, soit 56%, ont bénéficié d'une formation professionnelle après leur recrutement, et ceci essentiellement pour les deux catégories socioprofessionnelles (cadre et exécution), ce qu'on ne remarque pas pour les agents de maîtrise où la majorité d'entre eux n'ont pas bénéficié d'une formation professionnelle.

Tableau n°12 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation d'une courte ou longue durée.

Désignation	Cadre	Maîtrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Courte durée	10	14	12	36	80
Longue durée	6	0	3	9	20
Total	16	14	15	45	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 80% ont bénéficié d'une formation d'une courte durée, et seulement 20% de notre échantillon ont bénéficié d'une formation d'une longue durée, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui signifie que l'ONM favorise les formations de courtes durée, puisqu'elles ne prennent pas trop de temps et ne sont pas coûteuses.

Question n°08 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation à l'étranger.

Tableau n°13 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation à l'étranger.

Désignation	Cadre	Maîtrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	9	0	8	16	20
Non	17	28	21	66	80
Total	26	28	29	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que 80% des salariés interrogés n'ont pas bénéficié d'une formation à l'étranger, et seulement 20% en ont bénéficié, et ceci renvoie à l'entreprise qui forme seulement les agents de technique en particulier ceux de prévision à l'étranger et ces prévisionnistes peuvent être des cadres, des agents de maîtrise où même des exécutants.

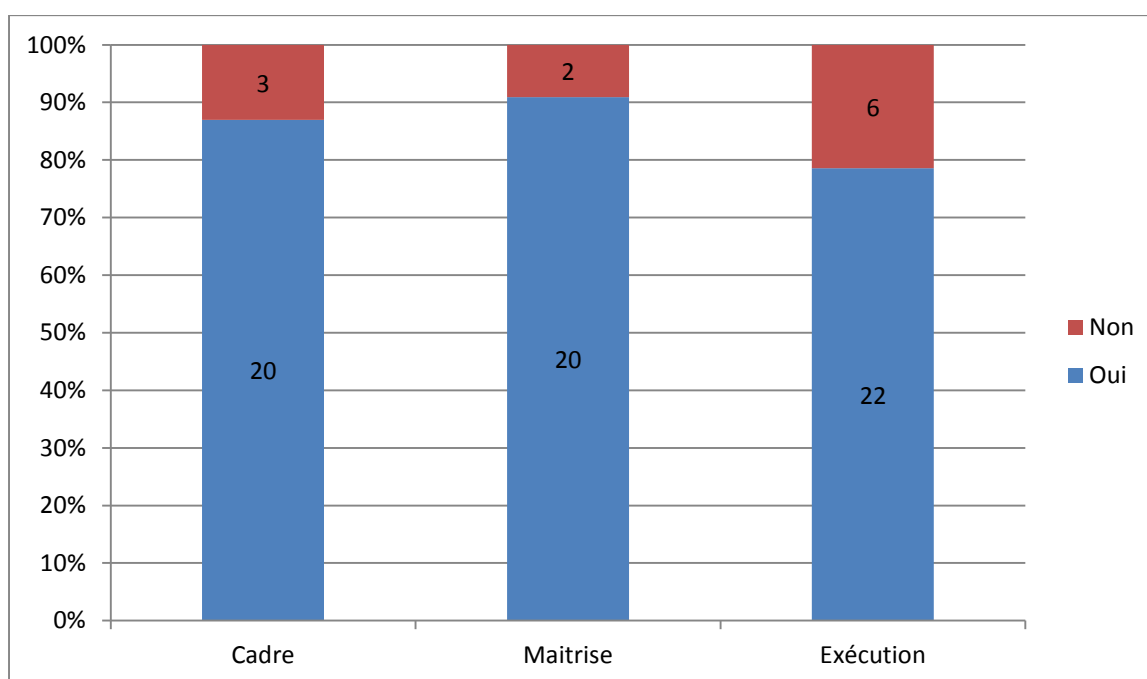
Question n°09 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Tableau n°14 : Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	20	20	22	62	85
Non	3	2	6	11	15
Total	23	22	28	73	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 13 : Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Le graphe et le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des salariés interrogés, soit 85%, affirment que la formation est bénéfique, sauf 3 dans la catégorie cadre, 2 dans la catégorie maîtrise et 6 dans la catégorie exécution soit 15% des salariés interrogés qui nient que la

formation est bénéfique .Ces salariés pensent que la formation n'est pas bénéfique puisqu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation professionnelle. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de l'ONM est conscient de l'importance de la formation pour :

- Développer leurs connaissances et compétences ;
- Pour mieux maîtriser et gérer leur travail ;
- L'actualisation de leurs connaissances ;
- L'évolution de leurs carrières ;
- L'augmentation de leur niveau professionnel.

Question n°10 : qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Tableau n°15 : l'avis des salariés sur la formation au cours de leur carrière.

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de réponse	%
Une meilleure adaptation au poste	18	47	16	39	14	38	48	41
Un enrichissement de votre culture personnelle	3	8	10	24	9	24	22	19
La possibilité d'être promu	7	18	7	17	6	16	20	17
Une meilleure participation pour l'établissement	10	27	8	20	8	22	26	23
Total	38	100	41	100	37	100	116	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête **Nb= nombre.**

Nous remarquons que la plupart des salariés interrogés soit 41% de toutes les catégories socioprofessionnelles, attendent de la formation une meilleure adaptation au poste, et 23% des salariés interrogés attendent une meilleure participation pour l'établissement, ce qui confirme la prise de conscience des salariés de cette entreprise de la responsabilité qu'ils ont par rapport aux postes qu'ils occupent.

Ceux qui attendent l'enrichissement de leur culture sont représentés par un pourcentage de 19% et la possibilité d'être promus sont de l'ordre de 17%.

Ces résultats montrent que les salariés sont intéressés beaucoup plus par la maîtrise des tâches occupées pour aider l'entreprise à fournir des données météorologiques de qualité, ensuite ils s'intéressent à l'impact que cela va avoir sur leurs carrières.

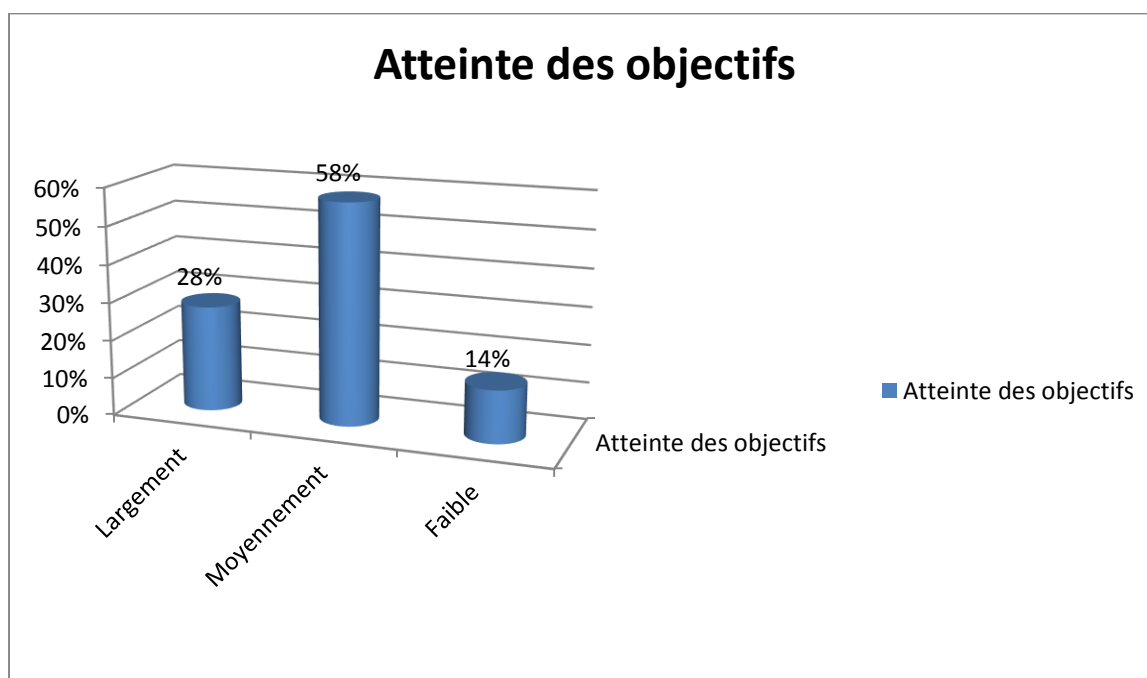
Question n°11 : Selon vous, vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints ?

Tableau n°16 : Atteinte des objectifs.

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de réponse	%
Largement	12	55	3	14	5	17	20	28
Moyennement	9	41	16	76	17	59	42	58
Faible	1	4	2	10	7	24	10	14
Total	22	100	21	100	29	100	72	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 14 : Atteinte des objectifs.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Le graphe ci-dessus manifeste que 58% des salariés de notre échantillon trouvent que les objectifs de formation sont moyennement atteints, 28% d'entre eux pensent qu'ils sont largement atteints et 14% considèrent qu'ils ne le sont pas ou faiblement atteints, la majorité

qui ont répondu, que les objectifs ne sont pas atteints sont de la catégorie socioprofessionnelle d'exécution.

Pour la majorité des cadres, leurs objectifs ont été largement atteints avec 55%. Mais pour le personnel de maitrises et d'exécution, ils pensent qu'ils sont juste moyennement atteints.

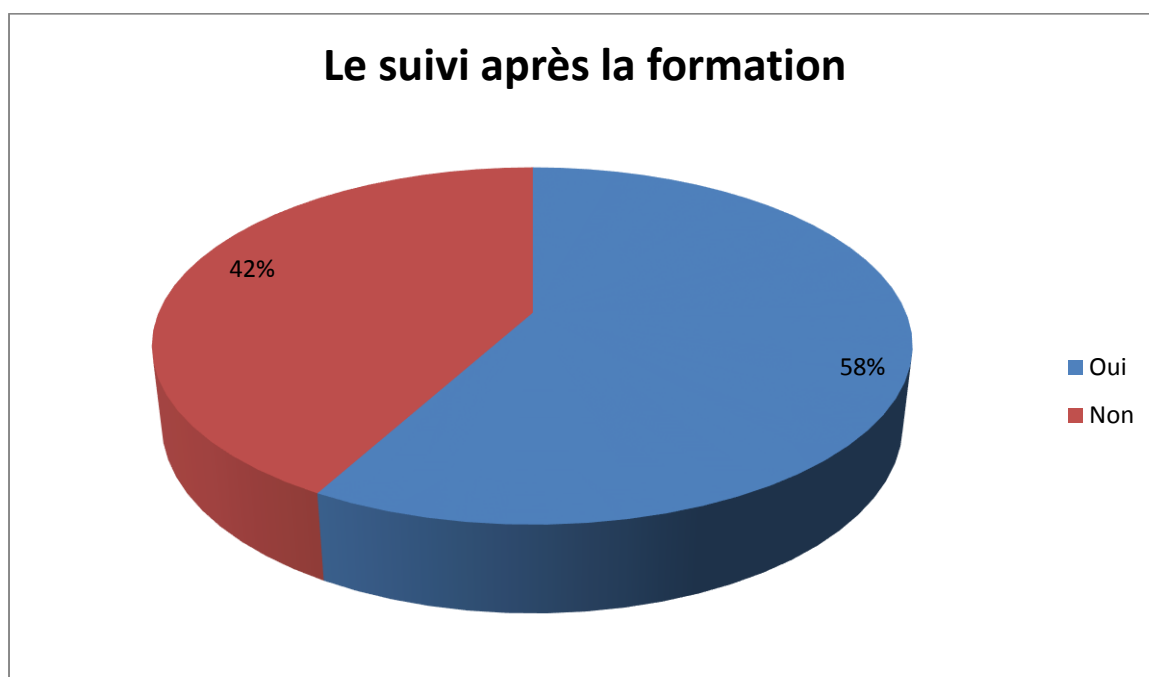
Question n°12 : La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation.

Tableau n°17 : le suivi après la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	15	10	14	39	58
Non	8	9	11	28	42
Total	23	19	25	67	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°15 : le suivi après la formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

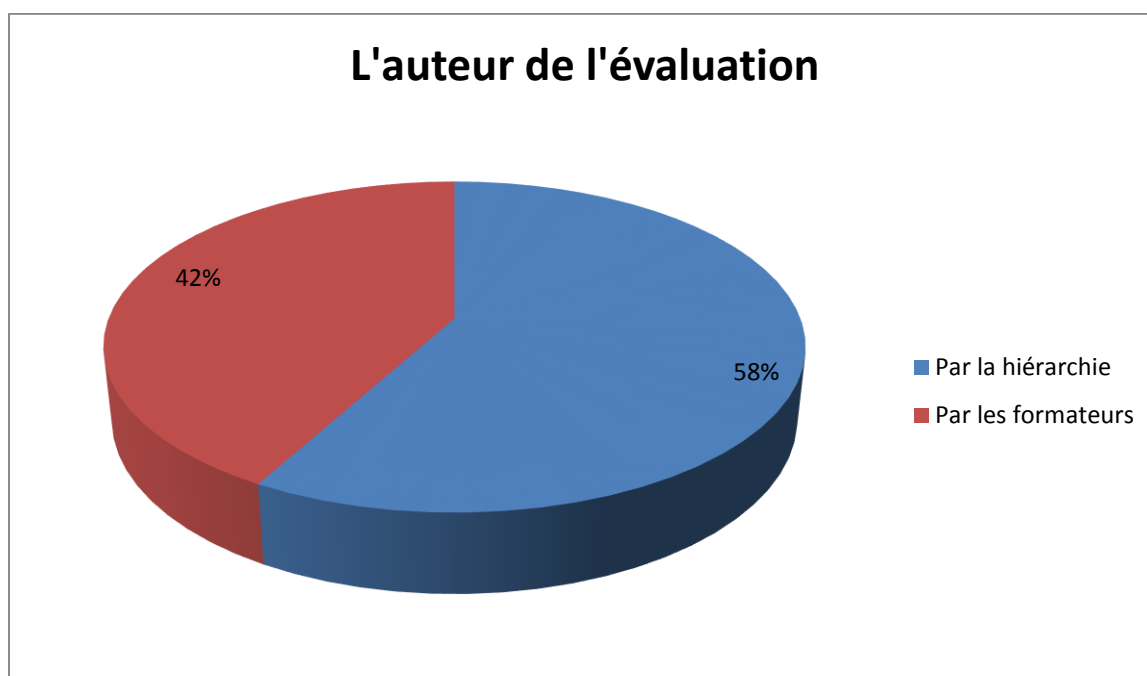
Ce graphique nous indique que 58% des salariés interrogés sont aidés dans la mise en œuvre de leurs compétences acquises après la formation (d'où la confirmation de la première hypothèse) et la plupart de ces salariés sont des agents techniques. Cela signifie que l'Office donne plus d'importance pour cette catégorie.

Tableau n° 18 : L'auteur de l'évaluation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombres de réponses	Pourcentage (%)
Par la hiérarchie	12	5	6	23	58
Par les formateurs	3	5	9	17	42
Total	15	10	15	40	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°16 : l'auteur de l'évaluation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

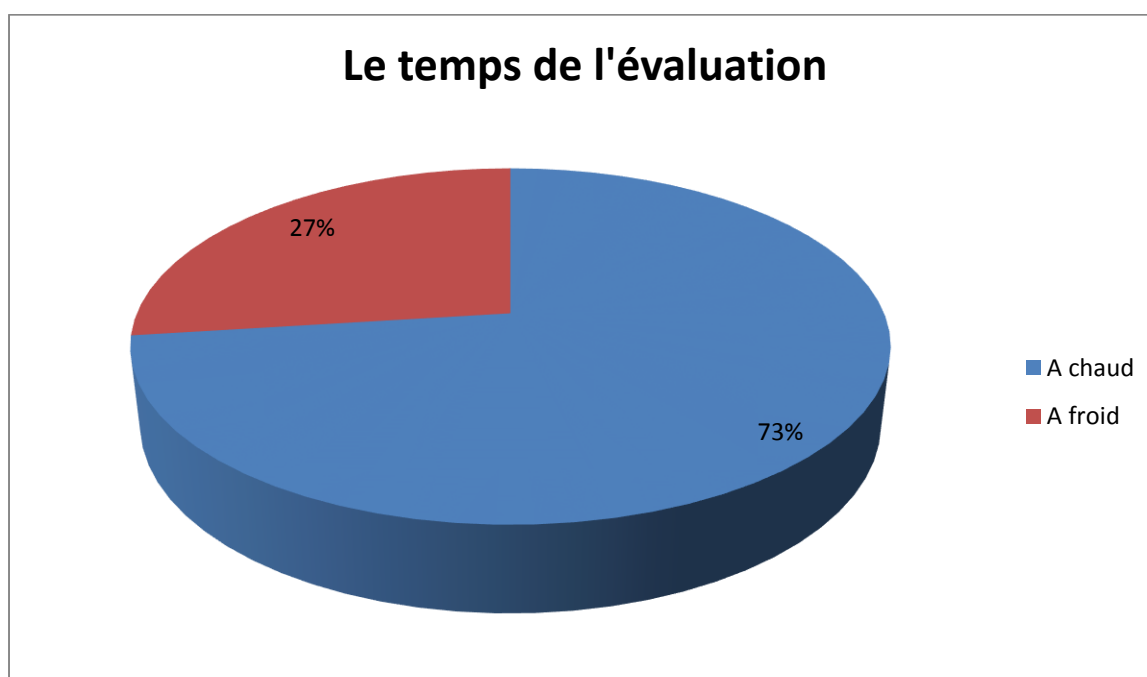
Nous constatons que 58% des formés sont évalués, après leur formation par la hiérarchie, contre 42% qui sont évalués par les formateurs. Cela explique que l'entreprise cherche à savoir si les objectifs ont été atteints. Les salariés de l'exécution (9 salariés de l'échantillon exécution) ont répondu qu'ils étaient suivis par le formateur et non pas par la hiérarchie.

Tableau n°19 : Le temps de l'évaluation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombres de réponses	Pourcentage (%)
A chaud	13	7	12	32	73
A froid	5	4	3	12	27
Total	18	11	15	44	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°17 : Le temps de l'évaluation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après la figure et le tableau ci-dessus, on remarque que 73% des salariés interrogés (13 cadres, 7 de maîtrise et 12 de l'exécution de l'échantillon) sont évalués à chaud, contre seulement 27% qui sont (5 cadres, 4 de l'exécution et 3 de maîtrise) évalués à froid. Cela signifie que les responsables de cette entreprise auront plus tard, à savoir si les objectifs de la formation ont été atteints ou non.

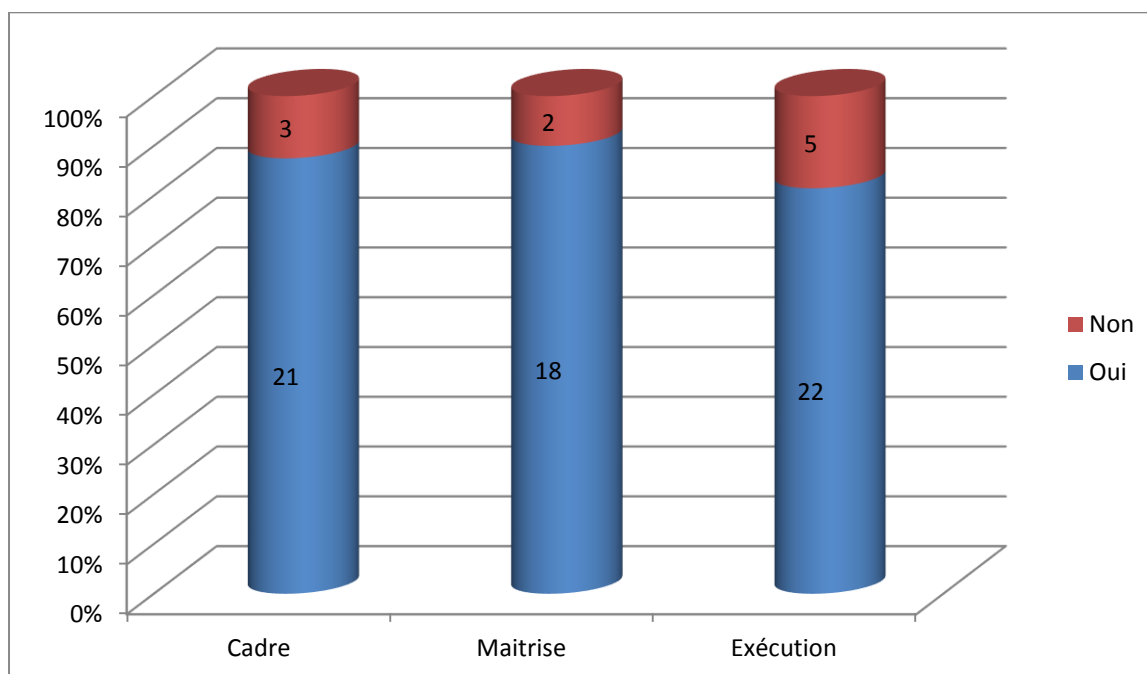
Question n°13 : Souhaiteriez-vous faire une autre formation ?

Tableau n°20 : Le besoin d'une autre formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	21	18	22	61	86
Non	3	2	5	10	14
Total	24	20	27	71	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°18 : Le besoin d'une autre formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après le graphe et le tableau ci-dessus, on constate que la quasi-majorité, soit 86% des salariés interrogés désirent bénéficier d'une autre formation qui vise à améliorer leurs connaissances et compétences, ainsi que de mieux maîtriser leur tâches et travail.

Et seulement 14% (3 cadres, 2 de la catégorie maitrise et 5 de la catégorie exécution) qui ne veulent plus bénéficier d'autres formations.

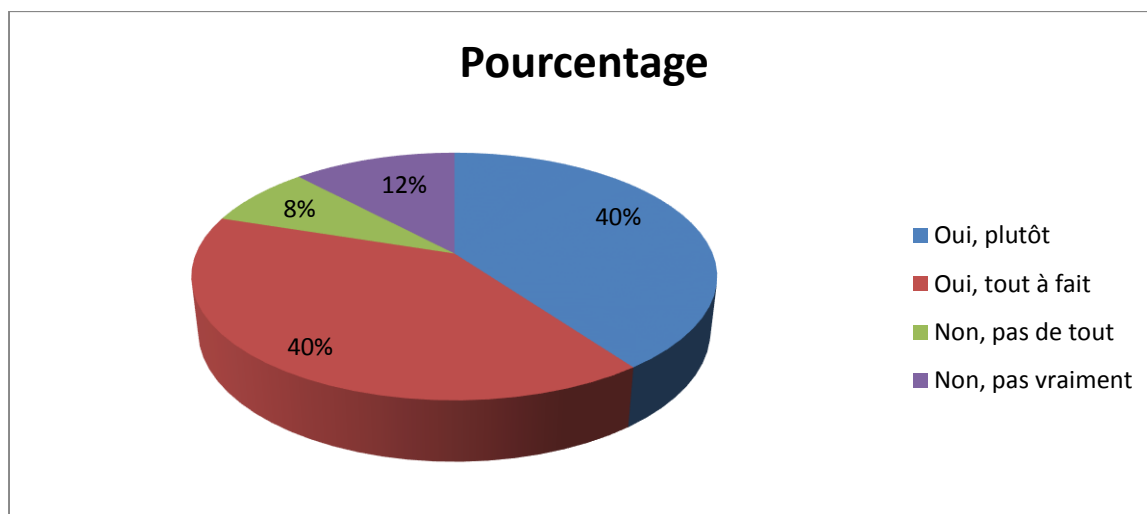
Question n°14 : La formation vous a-t-elle semblé adaptée à vos besoins ?

Tableau n°21 : Adaptation aux besoins du personnel après la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui, plutôt	12	5	8	25	40
Oui, tout à fait	9	8	8	25	40
Non, pas de tout	0	3	2	5	8
Non, pas vraiment	1	2	4	7	12
Total	22	18	22	62	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°19 : Adaptation aux besoins du personnel après la formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons que la majorité des salariés questionnés, soit 80% trouvent que la formation s'adapte à leurs besoins, et 20% ne partagent pas cet avis, cela s'explique par la coïncidence des besoins que l'entreprise identifie en matière de formation.

Cette majorité est constituée par (21 cadres, 13 agents de maitrise et de 16 agents d'exécution).

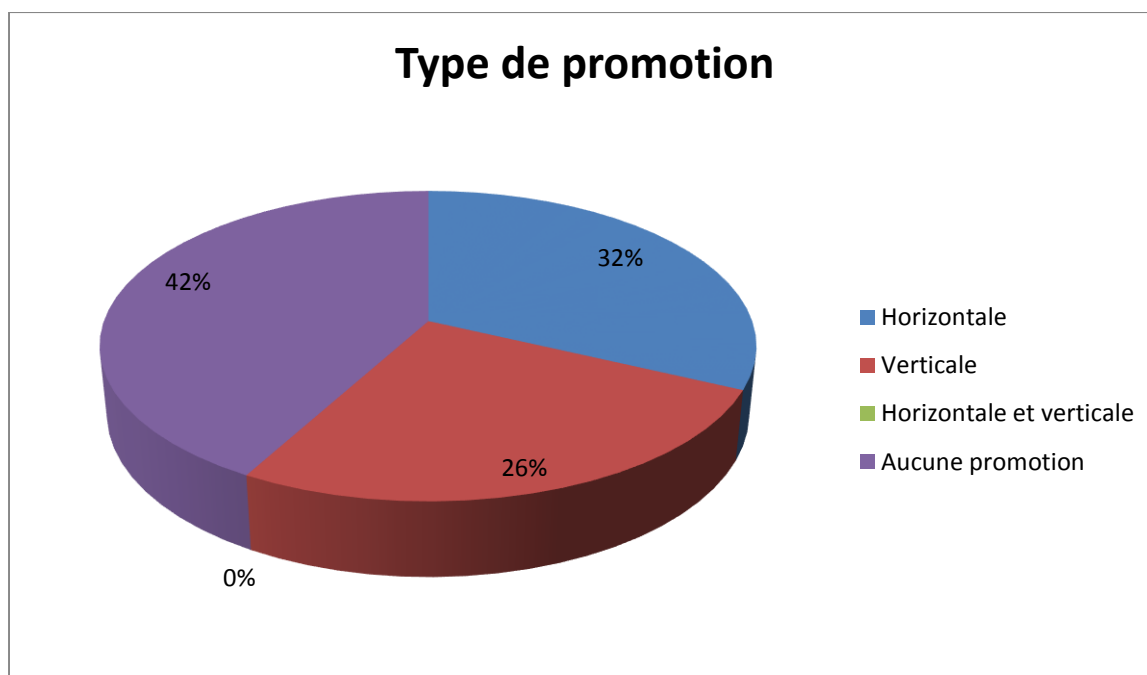
Question n°15 : Type de promotion professionnelle.

Tableau n°22 : Type de promotion.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Horizontale	6	9	7	22	32
Verticale	7	4	7	18	26
Horizontale et Verticale	0	0	0	0	0
Aucune promotion	8	9	11	28	42
Total	21	22	25	68	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°20 : Type de promotion.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Selon le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que 42% (la majorité) des enquêtés n'ont jamais bénéficié de la moindre promotion dans l'entreprise, 32% ont eu des promotions horizontales, 26% ont obtenu des promotions de type vertical et aucun salarié interrogé n'a eu une promotion horizontale et verticale.

D'après les résultats obtenus, on peut dire que la non promotion de la majorité des salariés revient au rajeunissement qui touche l'entreprise, et ce dernier fait de la promotion par rapport au nombre d'année de travail, et on peut dire aussi que l'ONM fait beaucoup plus appel au mouvement horizontal que vertical.

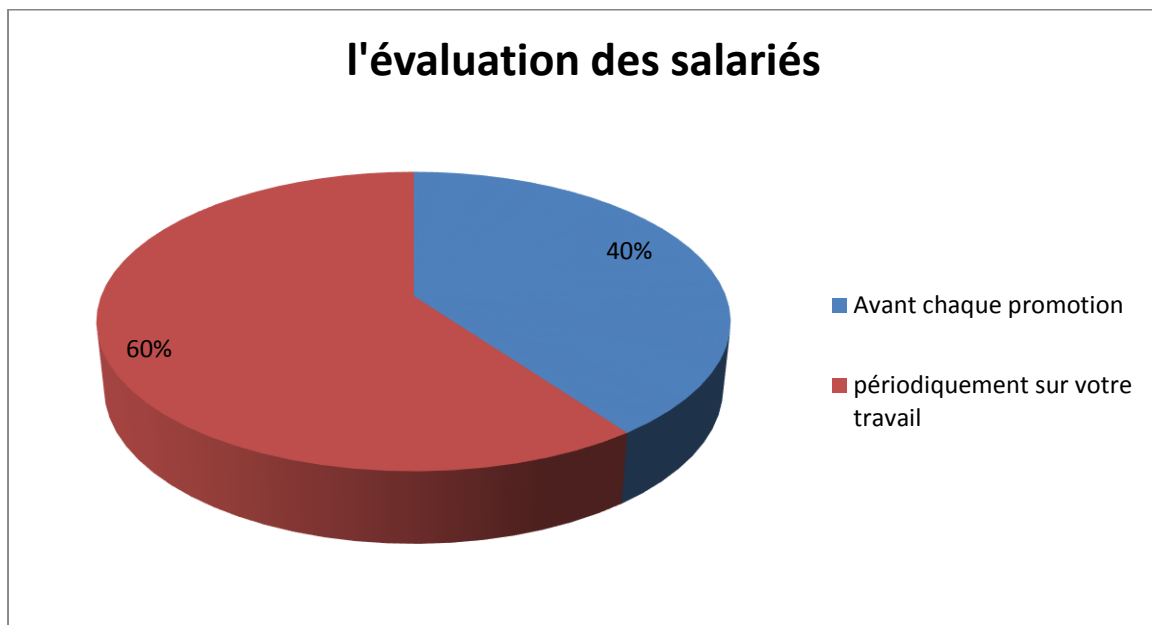
Question n°16 : L'évaluation des salariés :

Tableau n°23 : L'évaluation des salariés.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Avant chaque promotion	3	3	4	10	40
Périodiquement sur votre travail	5	5	5	15	60
Total	8	8	9	25	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°21 : L'évaluation des salariés.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Comme on peut le constater d'après le tableau et la figure ci-dessus, la majorité (60%) des salariés interrogés, assurent qu'ils sont évalués périodiquement dans leur travail, suivant une grille d'évaluation, et 40% réclament qu'ils sont évalués avant chaque promotion, et cela

pour assurer s'ils sont aptes à occuper des tâches plus élevées où ils seront soumis à d'autres formations.

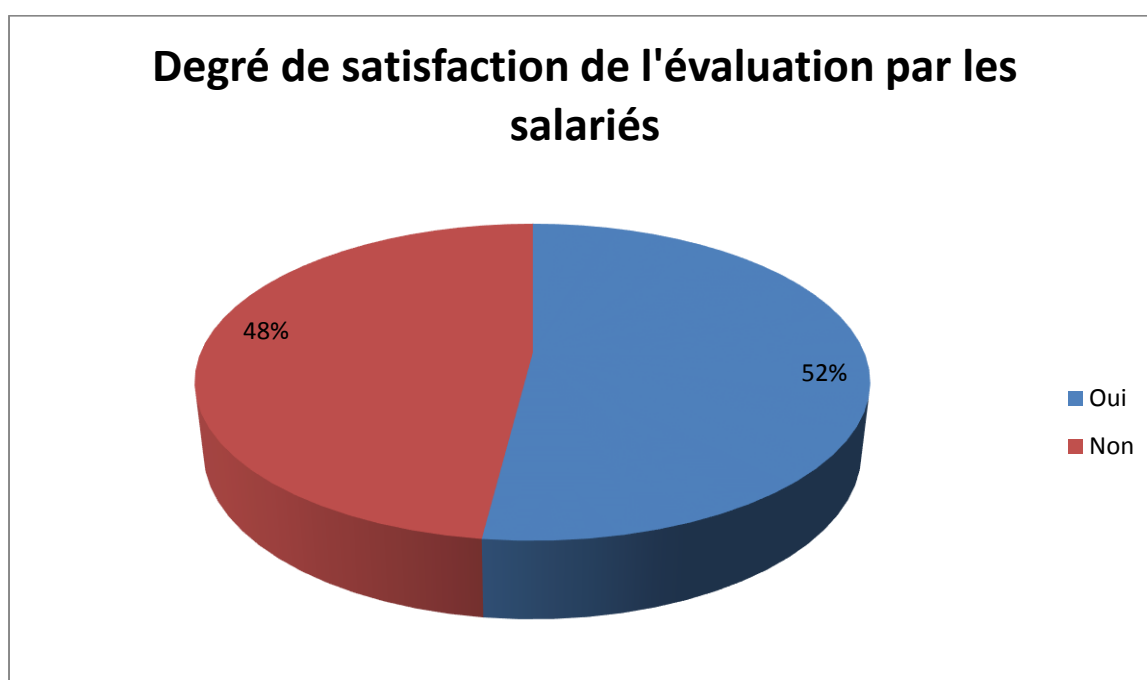
Question n°16 : Degrés de satisfaction de l'évaluation par les salariés.

Tableau n°24 : Degrés de satisfaction de l'évaluation par les salariés.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	15	12	7	34	52
Non	7	8	17	32	48
Total	22	20	24	66	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°22 : degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

On constate d'après le tableau ci-dessus, que 52% des enquêtés sont satisfaits de l'évaluation faite sur eux périodiquement sur leur travail. Par contre, 48% disent qu'ils ne sont pas satisfaits et ils voient mal le fait d'être évalués tout le temps.

Partie 3 : L'impact de la formation sur la gestion des carrières

La troisième partie est consacrée à l'impact ou le lien entre formation et gestion des carrières.

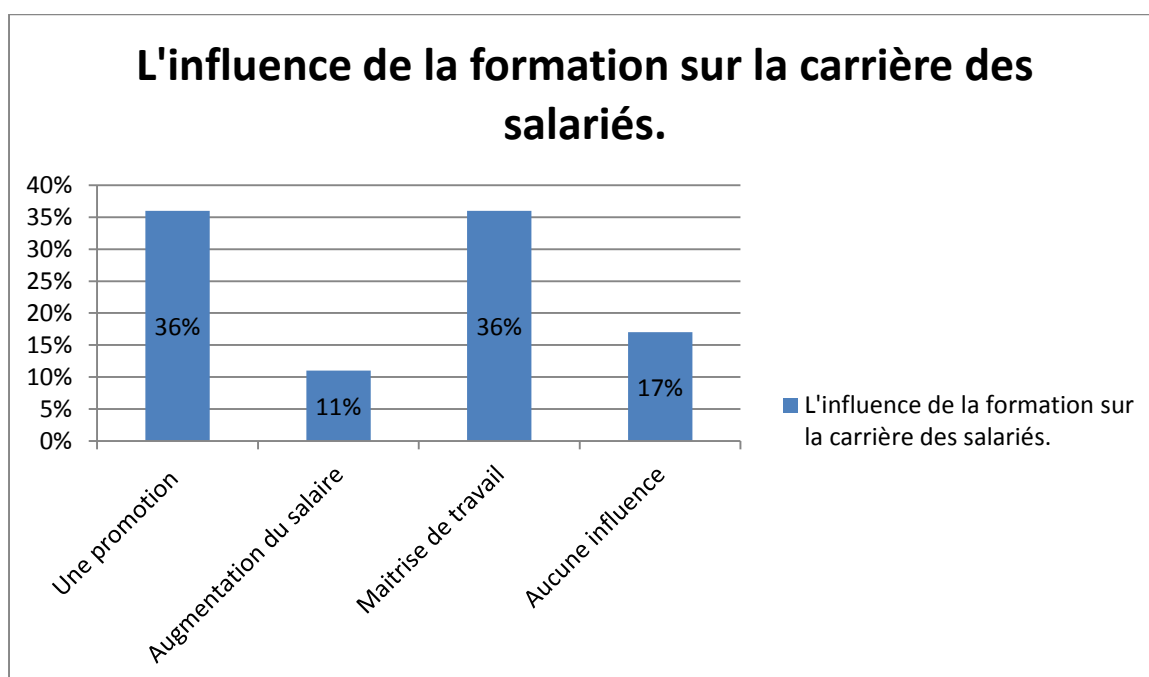
Question n°17 : L'influence de la formation sur la carrière des salariés.

Tableau n°25 : L'influence de la formation sur la carrière des salariés.

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Une promotion	10	36
Augmentation du salaire	3	11
Maitrise de travail	10	36
Aucune influence	5	17
Total	28	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°23 : L'influence de la formation sur la carrière des salariés.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

On a reçu diverses réponses sur cette question, où la majorité, soit 36% ont répondu que la formation a influencé sur leur carrière par une promotion, et avec le même pourcentage, soit 36% déclarent qu'elle a de l'influence sur la maitrise de leur travail, 17% réclament qu'elle n'a aucune influence, et 11% disent qu'elle a influencé leur salaire par une augmentation.

Donc on peut déduire que pour la quasi-totalité des salariés enquêtés, soit 83%, la formation influence sur leur carrière, par des différents bénéfices, elle renforce les connaissances et les compétences des salariés, elle améliore l'adaptation et la maitrise des

tâches occupées, elles les aident pour avoir des promotions et des augmentations du salaire, d'où la confirmation de la deuxième hypothèse.

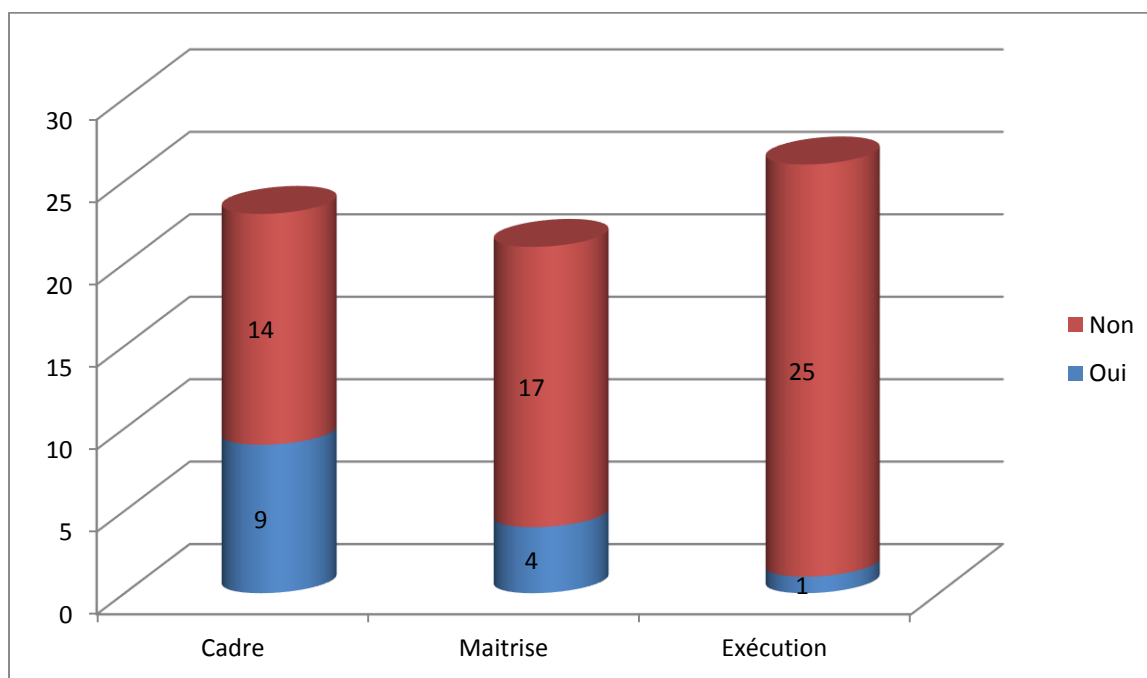
Question n°18 : Avez-vous bénéficié d'une formation parce que vous êtes promu à un poste supérieur ?

Tableau n°26 : le bénéfice de la formation après la promotion.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	9	4	1	14	20
Non	14	17	25	56	80
Total	23	21	26	70	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°24 : le bénéfice de la formation après la promotion.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

A la lumière des résultats du tableau ainsi que la figure ci-dessus, nous constatons que la quasi-totalité des salariés enquêtés soit 80% n'ont pas bénéficié d'une formation parce qu'ils ont eu une promotion à un poste ou à une tâche supérieure, et seulement 20% ont profité d'une formation parce qu'ils sont promus à un poste supérieur. Cela reflète que les responsables de l'ONM suivent le plan de formation qu'ils préparent à la fin de chaque année et qu'ils se

tiennent à la réglementation qui ne les oblige à envoyer une nouvelle fois en formation le bénéficiaire d'une promotion, qu'ils jugent suffisamment apte en matière de connaissance et compétence à occuper ce nouveau poste.

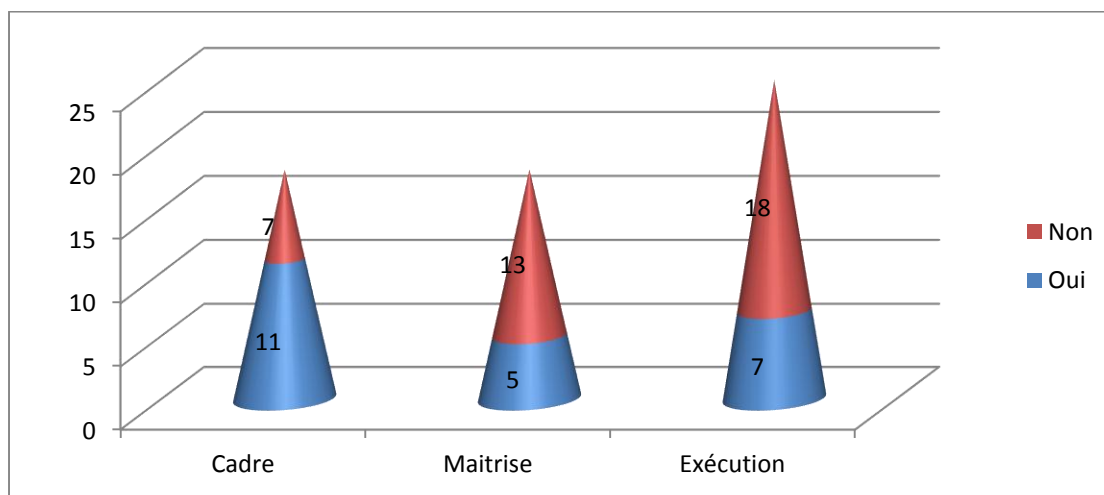
-Si non, avez-vous bénéficié des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement ?

Tableau n°27 : le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	11	5	7	23	41%
Non	7	11	15	33	59%
Total	18	16	22	56	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°25 : le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

En se fiant au tableau ainsi qu'à la figure ci-dessus, on remarque que 69% des enquêtés qui ont répondu affirmativement à la question précédente n'ont pas bénéficié des nouvelles compétences dans les formations qu'ils ont faites, qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement, mais il reste 41% des enquêtés, qui ont répondu par oui où la majorité d'entre eux sont des cadres, ce que signifie que l'entreprise fait des formations de qualité pour les cadres qui à leur tour forment sur le tas les différentes catégories socioprofessionnelles.

2-5 Synthèse :

L'étude menée sur « la formation et gestion des carrières » au sein de Office National de la Météorologie (ONM) Algérie complexe Dar-El-Beida, nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- Nos enquêtés sont majoritairement des jeunes, dotés d'un haut niveau d'instruction car les exigences de poste au recrutement sont très strictes au regard du type de métier au sein de cet organisme ;
- L'ONM accorde une grande importance à la formation. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que la majorité des salariés interrogés en ont bénéficié. Toutefois, cette observation peut être relativisée par le choix des thèmes de formation et leur adaptation au contexte spécifique de l'entreprise ou aux moments réels où les employés éprouvent réellement le besoin de se former ;
- Cet organisme veille à s'assurer des compétences acquises lors de ces formations par les supérieurs hiérarchique en procédant à une évaluation des acquis mais elle demeure très sommaire et ne reflète pas réellement les écarts pré et post formation ;
- On a constaté que la majorité des salariés interrogés ont évolué dans leurs carrières, et sont satisfaits de la manière par laquelle l'entreprise la gère. Cela ne sous-entend pas forcément que cette évolution est en lien de manière exclusive avec les pratiques de formation de l'entreprise mais le lien existe de manière effective.

2-6 Les difficultés rencontrées :

Lors de notre enquête de terrains au sein de l'Office National de la Météorologie (Complexe Dar-El-Beida), nous avons rencontré quelques difficultés telles : le refus de certains salariés de répondre à nos questions, et la non prise au sérieux de questionnaire d'une petite partie des enquêtés.

2-7 Les suggestions :

Après l'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête, on a essayé de formuler quelques suggestions, qui peuvent être l'objet de réflexion à l'avenir en matière de formation et de gestion des carrières. Ces suggestions sont comme suit :

- Faire des formations de longue durée pour les salariés talentueux afin de les fidéliser et de les motiver ;
- Diminuer les formations de courte durée et les remplacer par des formations de moyenne et de longue durée ;
- Mettre en place un double système d'évaluation à chaud et à froid pour connaître le bénéfice de la formation pour le salarié et l'organisation ;
- Remplacer le système de promotion actuel (durée de séjour) par un nouveau système qui se focalise sur les compétences des salariés ;
- Choisir des thèmes de formation novateurs qui traitent aussi bien du volet technique en évolution que du volet développement personnel, par exemple ;
- Intégrer le souci de la formation dans une logique d'ensemble où tous les employés peuvent y être conviés pour réduire le sentiment d'injustice éventuel.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté tout au long de l'enquête qu'on a effectué au niveau de l'Office National de la Météorologie Algérie (Complexe Dar-El-Beida), que la formation y occupe une place majeure, principalement dans le développement des connaissances et des compétences des salariés, et elle est au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique et technique de l'Office.

Nous avons aussi déduit que l'ONM accorde à la formation une grande importance, et la structure de manière globale, autour de la carrière professionnelle de l'employé il favorisant l'acquisition des compétences nécessaires au poste en question.

Conclusion générale

L'objet du présent travail consistait à étudier le rôle joué par la formation dans la gestion des carrières au sein d'un organisme algérien l'Office National de Météorologie (Complexe de Dar-El-Beida). En effet, de manière globale, nos connaissances dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines nous permettent de dire que les politiques Ressources humaines sont très souvent imbriquées et donnent lieu à une réciprocity des actions et des conséquences. Il n'en demeure pas moins que la finalité absolue est liée à l'optimisation de la Ressource Humaine et de sa gestion au vu de l'intérêt majeur de ces dernières dans l'organisation. Notre vœu pieu était de déterminer l'impact qu'aurait pu avoir la formation sur la gestion des carrières des salariés de l'Office National de Météorologie.

Dans ce travail, nous avons entamé notre raisonnement par le fait de démontrer en quoi la formation était considérée comme un investissement stratégique. Elle permet d'acquérir et de développer les compétences des salariés qui agissent la pertinence et la productivité des organisations. Elle est aussi surtout une partie intégrante de la gestion des ressources humaines, elle consiste également à développer la mobilité des salariés car elle permet de se confronter à des nouvelles tâches et de répondre aux exigences des nouvelles technologies, des évolutions des systèmes d'information et d'intégrer tout ce qui peut permettre à l'employé de se perfectionner et d'accroître ses acquis au service de l'organisation. Nous avons également mis en exergue un certain nombre d'interdépendances entre cette politique Ressource Humaine et les autres politiques utilisés, au niveau de l'entreprise.

Dans le second chapitre, Nous avons voulu revenir les fondements de la gestion des carrières qui est l'un principal pilier de la gestion des ressources humaines car elle permet de savoir quand, pourquoi et qui recruter, notamment au travers des liens qu'elle noue avec la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Elle contribue également à déterminer comment manager, motiver et garder les compétences clés au niveau de l'organisation, de manière constructive à court, à moyen et à long terme.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale qu'est «Quel est l'effet de la formation sur la gestion des carrières au sein de l'Office National de la Météorologie Algérie ? »

Dans cette optique, nous avons pu déterminer que ces deux politiques sont étroitement liées de manière globale mais aussi au niveau de notre organisme d'accueil, en partant du critère

Conclusion générale

temporel ou périodicité car elles interagissant dans le cadre du recrutement où la formation concernée est la formation initiale et de la promotion. Dans ce contexte, la formation prépare l'employé à s'approprier les compétences sur lesquelles il pourrait avoir des lacunes ou à en intégrer de nouvelles afin que son profil puisse être en totale adéquation avec le poste à pourvoir.

Par ailleurs, nos hypothèses de recherche, ont été vérifiées et confirmées lors de notre enquête de terrain. Donc l'Office National de la Météorologie Algérie donne beaucoup de valeur à la formation de ses salariés, dans le but d'améliorer les performances scientifiques, techniques, administratives et financières de l'établissement.

Aussi, nous pouvons aisément avancer que la formation est actuellement et demeure une politique indispensable au niveau de l'ONM et surtout pour la gestion des carrières des salariés car que elle y est conçue comme un moyen d'aboutir aux objectifs tracés par l'entreprise et à ceux identifiés par les employés.

Toutefois, notre échantillon e la nature de l'organisme auquel nous avons fait appel ne permet pas de donner la juste mesure des effets d'interactions et d'interdépendances entre les deux politiques de Gestion des Ressources objet de notre travail. Un traitement du sujet de ce modeste travail au niveau d'une entreprise privée dont les politiques GRH répondent aux standards internationaux ou d'une entreprise publique qui fait face à la concurrence pourrait être très instructif.

La liste bibliographique :

Ouvrage :

1. BARABEL Michel et al, « Le grand livre de la formation », édition DUNOD, Paris, 2012.
2. BERNARD Alain, « Définir les projets professionnels et orienter les carrières », in tous DRH, Editions Eyrolles, Paris, 2010.
3. BRAZUCHETTI SERGE, « Bilan des compétences des managers » édition organisation, Paris, 1994.
4. CADIN Loic, « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 1991.
5. CADIN Loic et al, « Gestion des Ressources Humaines », 4^e édition, édition DUNOD, Paris, 2012.
6. CERDIN Jean-Luc « Gérer les Carrières », éditions EMS management et société, Paris, 2000.
7. CERDIN Jean-Luc, « La Cogestion des Carrières », éditions EMS management et société, Paris, 2015.
8. DARBLET, Michel et al, « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », éd Foucher, Paris, 1998.
9. DEJOUX Cécile et THEVENT Maurice, « Fonctions RH », 4^e édition, édition Pearson, Montreuil, 2015.
10. GRAWITZ Loic, « Lexique des sciences sociales », édition Dalloz, Paris 1996.
11. MARSAL Luc, « La détection du potentiel », édition ESF, Paris, 1998.
12. MARTORY Bernard et CROZET Daniel, « Gestion des Ressources Humaines », 9^e édition, édition DUNOD, Paris, 2016.
13. MATHIS Louis, « Gestion Prévisionnelle et Valorisation des RH », édition d'organisation, Paris, 1982.
14. MEIGNANT Alain, « Manager La formation », 7^e édition, éditions Liaisons, Paris, 2006.
15. PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humaines » édition de boeck, 2^e édition, Paris, 2007.
16. PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines », édition vuibert, 12eme édition, Paris, 2010.
17. RAYMOUNDI Bondon, "Les méthodes en sociologie", 11^{ème} édition, édition PUF, Paris, 1988.

Liste bibliographique

18. SOYER Jacques, « Fonction Formation », 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 1999.
19. SOYER Jaques, « Fonction formation », 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2002.
20. SOYER Jacques, « Fonction formation » 4^{ème} édition, organisation, c groupe EYrcilles, Paris, 2003.
21. THEVENT Maurice et DEJOUX, « Fonctions RH », 4^e édition, édition Pearson, Montreuil, 2015.
22. VAN Luc et RAYMOND Quivy, « Manuel de recherche en sciences sociales », édition Dunod, Paris, 1995.
23. WEISS DIMITRI, « Ressources humaines », 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
24. YAHYAOUI Abderrahmane, « Législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997.

Dictionnaires :

1. AL FERREOL et GILLES, « Dictionnaire de sociologie », édition Armand Collin, Paris, 1991.
2. BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion, édition Economisa, Paris, 1998.
3. BREMOND Janine, GELEDAN Alaine « dictionnaire économique et social » édition hatier, Paris, 1981.

Revues :

1. BOUDABBOUS Sami, « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 (n°226-227), p. 115-124. DOI : 10.3917/rsg.226.0115. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm>
2. CHOUCANE Achouak, LOUATI Hanene, BOUDABOUSS Sami, « La formation des salariés et la performance organisationnelle : Le cas de quelques entreprises en Tunisie », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2017/3 (N° 120), p. 75-97. DOI : 10.3917/resg.120.0075. URL : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2017-3-page-75.htm>

Liste bibliographique

3. LE Jérôme, « A qui profite la formation en entreprise ? », *Revue d'économie politique*, 2013/4 (Vol. 123), p. 519-548. DOI : 10.3917/redp.234.0519. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2013-4-page-519.htm>
4. LOLLIVIER Stéfan, POLLET Pascale, « Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active », *Revue d'économie politique*, 2003/6 (Vol. 113), p. 801-827. DOI : 10.3917/redp.136.0801. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-6-page-801.htm>

Mémoires :

1. ASMANI Arezki, « La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique Algérienne : Cas de l'ENIEM », mémoire de magister en sciences économiques, dirigé par Leghima.A, UMMTO, 2012.
2. BOUHRAOUA.O et SAIDI.Y, « La Gestion de Carrière au sein de l'entreprise cas de BMT, mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira Bejaia, spécialité : gestion des ressources humaines, 2016.
3. DANIEL Marc, « Le plafonnement des carrières : le cas des techniciens de l'environnement, entre contrainte réglementaire et manque de reconnaissance », *Politiques et management public*, Vol 26/2 | 2008, pp 99-110.
4. MAUCHE Fatna Malika, « L'Impact de la Formation Dans le Développement de L'Entreprise Cas de l'Activité AVAL GL2/Z Arzew », Mémoire de magister en sciences commerciales, dirigé par le professeur CHOUAM Bouchama, Université d'Oran, 2005-2006.
5. ZAIDI Kamel, « L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel cas NAFTAL District CBR Bejaia », Mémoire de Master en GRH, dirigé par Mme KASRI-BOUDACHE.S, UAMB, Juin 2014.

Liste des tableaux

Numéro	Titre de tableau	Page
01	Étapes de mise en œuvre d'une GPEC.	36
02	Les principales définitions de la carrière dans le tableau suivant.	39
03	Typologie des plafonnements de carrière / action des organisations et des salariés.	57
04	Récapitulatif des interactions de la fonction RH avec l'ensemble des Directions de l'ONM.	75
05	La répartition de l'échantillon par genre.	84
06	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	85
07	Niveau d'instruction.	86
08	Les catégories socioprofessionnelles.	87
09	Répartitions de l'échantillon selon l'ancienneté.	88
10	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.	89
11	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle.	89
12	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation d'une courte ou longue durée.	90
13	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation à l'étranger.	90
14	Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.	91
15	l'avis des salariés sur la formation au cours de leur carrière.	92
16	L'atteinte des objectifs	93
17	Le suivi après la formation	94
18	L'auteur de l'évaluation.	95
19	Le temps de l'évaluation.	96
20	Le besoin d'une autre formation.	97
21	L'adaptation aux besoins du personnel après la formation	98
22	Type de promotion.	99
23	L'évaluation des salariés.	100
24	Degrés de satisfaction de l'évaluation par les salariés.	101
25	L'influence de la formation sur la carrière des salariés.	102
26	le bénéfice de la formation après la promotion.	103
27	le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.	104

Liste des figures :

Numéro	Titre de la figure	Page
01	La démarche du plan de formation.	30
02	Définition schématique de la GPEC (Mallet, 1991).	35
03	Les étapes de la GPEC	37
04	Les différentes étapes de la carrière.	41
05	Distribution des aérodromes nationaux et internationaux à l'échelle nationale.	69
06	Représentation de l'effectif de l'Office National Algérien de la Météorologie.	72
07	Effectif du complexe de DAR El Beida.	72
08	La répartition de l'échantillon par genre.	84
09	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	85
10	Niveau d'instruction.	86
11	Les catégories socioprofessionnelles.	87
12	Répartition selon l'ancienneté.	88
13	L'avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.	91
14	L'atteinte des objectifs.	93
15	Le suivi après la formation.	94
16	L'auteur de l'évaluation.	95
17	Le temps de l'évaluation.	96
18	Le besoin d'une autre formation.	97
19	Adaptation aux besoins du personnel après la formation.	98
20	Type de promotion.	99
21	L'évaluation des salariés.	100
22	Degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés.	101
23	L'influence de la formation sur la carrière des salariés.	102
24	le bénéfice de la formation après la promotion.	103
25	le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.	104

Liste des schémas :

Numéro	Titre de schéma	Page
01	Les cinq niveaux de l'évaluation	29

Annexe n°03 : Questionnaire.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master 2 en sciences de gestion, option gestion des ressources humaines, dont le thème porte sur « l'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein de l'Office National de la Météorologie Algérie » nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous, veuillez lire attentivement les propositions, puis répondre en mettant une (x) dans l'une des réponses proposées.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Ce questionnaire est adressé au personnel de l'Office National de la Météorologie Algérie.

Questionnaire

Les données personnelles :

1. Genre :

Masculin Féminin

2. Age

[20-30] [31-40] [41-50] plus de 50 ans

3. Niveau d'instruction :

Moyen Secondaire Universitaire

4. Catégorie professionnelle :

Cadre Maitrise Exécution

5. Expérience :

Moins de 5 ans de 5 ans à 10 ans Plus de 10 ans

La formation et la gestion des carrières :

6. Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui Non

7. Avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle ?

Oui Non

Si oui de :

Courte durée longue durée

8. Avez-vous bénéficié d'une formation à l'étranger ?

Oui Non

9. Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Oui Non

Si oui en quoi ?.....

Si non pourquoi ?.....

10. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Une meilleure adaptation au poste

Un enrichissement de votre culture personnelle

La possibilité d'être promu

Une meilleure participation pour l'établissement

11. Selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints ?

Largement Moyen faible Autres

12. Etes-vous évalués après votre formation ?

Oui Non

Si oui par qui ?

Par la hiérarchie Par les formateurs

Si oui :

A chaud A froid

13. Souhaitiez-vous faire une autre formation ?

Oui Non

14. La formation vous a-t-elle semblé adapter à vos besoins ?

Oui, plutôt Oui, tout à fait Non, pas de tout Non, pas vraiment

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

Si oui, de quel type ?

Horizontale

Verticale

Avez-vous soumis à une évaluation ?

Oui

Non

Si oui combien de fois ?

Avant chaque promotion

Périodiquement sur votre travail

16. Etes-vous satisfait de la manière dont laquelle l'établissement gère votre carrière ?

Oui

Non

17. Comment votre carrière est-elle influencée par la formation que vous avez faite ?

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

18. Avez-vous bénéficié d'une formation après avoir été promu à un poste supérieur ?

Oui Non

Si non, avez-vous bénéficiée des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement ?

Oui Non

Nous vous remercions d'avoir passé du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.

Remerciements	I
Dédicace.....	II
Liste des abréviations.....	VI
Sommaire	V
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : La formation	5
Section 1 : Les clés de lecture du concept de formation	5
1-1 Evolution et Définition de la formation	5
1-1-1 Evolution de la formation	5
1-1-2 Définitions de la formation	7
1-1-3 Ingénierie de formation	8
1-2 Types, objectifs, enjeux et mission de la formation	8
1-2-1 Les types de la formation.....	8
1-2-1-1 Le perfectionnement professionnel	9
1-2-1-2 Le recyclage	9
1-2-1-3 La formation continue	9
1-2-1-4 La formation sur le tas	9
1-2-1-5 Formation « gestion prévisionnelle du personnel »	10
1-2-2 Les objectifs de la formation	11
1-2-2-1 Les objectifs généraux.....	11
1-2-2-2 Les objectifs particuliers	11
1-2-3 Les enjeux de la formation	12
1-2-3-1 La formation outil de développement économique et social	12
1-2-3-2 Maintenir et améliorer la flexibilité	13
1-2-3-3 Mettre en place une relève de qualité	13
1-2-3-4 Renforcer la communication et la culture d'entreprise	13
1-2-3-5 Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés	14
1-2-3-6 Permettre l'employabilité des salariés	14

1-2-4 Mission de la fonction formation.....	14
Section 2 : La formation : Politique, plan et interactions avec les politiques de Gestion des Ressources Humaines.....	18
2-1 La politique et le plan de la formation	18
2-1-1 La politique de la formation	18
2-1-1-1 Les acteurs de la politique de formation	19
2-1-2 Construction d'une politique de formation	20
2-1-2 Plan de formation.....	22
2-1-2-1 Définition de la notion de plan de formation	22
2-1-2-2 Les objectifs de plan de formation	23
2-1-2-3 Les besoins du plan de formation.....	23
2-1-2-4 Les caractéristiques du plan de formation.....	23
2-1-2-5 Création et gestion d'un plan de formation.....	24
2-1-2-6 Elaboration d'un plan de formation	27
2-1-2-7 Evaluation de la formation	28
2-2 La relation entre la formation et les autres politique de la gestion des ressources humaines (GRH)	31
2-2-1 Le lien entre la formation et le recrutement	31
2-2-2 Le lien entre la formation et l'évaluation	31
2-2-3 Le lien entre la formation et la communication.....	31
2-2-4 Le lien entre la formation et la rémunération	32
Conclusion.....	33
Chapitre 02 : La gestion des carrières.....	34
Introduction	34
Section 01 : De la GPEC à la gestion des carrières	34
1-1 Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	34
1-1-1 Définitions de la GPEC	34
1-1-2 Les étapes de processus de la GPEC	36
1-1-3 Les enjeux de la GPEC	38

1-2 La gestion des carrières : Une vue d'ensemble	38
1-2-1 Définitions des concepts-clés liés à la gestion des carrières	38
1-2-1-1 Gestion	39
1-2-1-2 La carrière	39
1-2-1-3 La gestion des carrières	40
1-2-2 Les étapes de la carrière.....	40
1-2-2-1 La période d'exploration	40
1-2-2-2 L'établissement et l'avancement.....	40
1-2-2-3 La croissance, le maintien ou la stagnation.....	41
1-2-2-4 La période de détachement graduel.....	41
1-2-3 Les objectifs de la carrière.....	41
1-2-4 Les ancrs de carrière	42
1-2-4-1 Ancre technique/fonctionnelle	42
1-2-4-2 Ancre management général	42
1-2-4-3 Ancre autonomie/indépendance	43
1-2-4-4 Ancre sécurité-stabilité.....	43
1-2-4-5 Ancre créativité entrepreneuriale	43
1-2-4-6 Ancre dévouement à une cause	43
1-2-4-7 Ancre défi pur.....	44
1-2-4-8 Ancre qualité de vie.....	44
1-2-5 L'importance de la gestion des carrières	44
Section 2 : Appréciation du personnel, modalités de carrière et formation	45
2-1 L'appréciation	45
2-1-1 Définition de l'appréciation.....	45
2-1-2 Mise en œuvre des étapes de l'appréciation	46
2-1-2-1 L'implication de la direction générale et du comité de direction	46
2-1-2-2 Le diagnostic des systèmes de gestion existants	46
2-1-2-3 L'élaboration de la procédure	46
2-1-2-4 La constitution d'une commission	46
2-1-2-5 La formation des évaluateurs	46
2-1-2-6 L'information du personnel	47
2-1-3 Les objectifs de l'appréciation.....	47

2-1-4 Les outils d’appréciation	47
2-1-4-1 Les référentiels	48
2-1-4-2 La grille de qualification	48
2-1-4-3 Les filières promotionnelles	48
2-1-4-4 L’entretien d’évaluation	48
2-2 Les modalités et le plafonnement de carrière	49
2-2-1 la mobilité	49
2-2-1-1 Définition de mobilité	49
2-2-1-2 Les formes de mobilité	49
2-2-1-3 Les freins à la mobilité	51
2-2-2 La promotion	52
2-2-2-1 Définition de la promotion	52
2-2-2-2 Les critères et procédure pour la promotion.....	53
2-2-2-3 Les types de promotion	54
2-2-3 Plafonnement de carrière	55
2-2-3-1 Définition de plafonnement de carrière.....	55
2-2-3-2 Types de plafonnement de carrière	56
2-2-3-3 Les différentes réactions par rapport au plafonnement	57
2-2-4 Approche rétroactive : Formation et gestion des carrières	58
Conclusion.....	61
Chapitre 03 : la formation et la gestion des carrières au sein de l’Office National de la Météorologie Algérie (Complexe Dar-El-Beida).	62
Introduction	62
Section 01 : présentation, formation et gestion des carrières à l’Office National de la Météorologie (Complexe Dar-El-Beida).....	62
1-1 Présentation générale de l’ONM.....	62
1-1-1 Missions de l’ONM	62
1-1-2 Les produits, le processus de production et les clients de l’ONM	63
1-1-2-1 Les produits de l’Office	63
1-1-2-2 Le processus de l’Office	63
1-1-3 Les clients	66
1-1-4 Organisation et fonctionnement de l’Office	67
1-1-4-1 Direction Générale	67

1-1-4-2 Direction centrales et centres nationaux opérationnels	67
1-1-4-3 Départements régionaux.....	68
1-1-4-4 Les stations d'observations	69
1-1-5 Organisation et fonctionnement de l'Office	70
1-1-6 L'effectif	71
2-2 La fonction RH dans l'ONM	73
2-2-1 La formation à l'ONM.....	76
2-2-1-1 Les objectifs et les résultats attendus de la formation au sein de l'Office	76
2-2-1-2 Les types de formation	76
2-2-1-3 Le plan de formation	77
2-2-1-4L'évaluation des niveaux de compétences	79
2-2-1-5 La gestion des carrières à l'ONM	80
Section 02 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire	83
2-1 Présentation de l'enquête	83
2-1-1 Objectifs de l'enquête	83
2-1-2 La population de l'enquête	83
2-2 Résultats de l'enquête	84
Partie 1 : Les données personnelles.	84
Partie 2 : La formation et la gestion des carrières	89
Partie 3 : L'impact de la formation sur la gestion des carrières.....	102
2-5 Synthèse	105
2-6 Les difficultés rencontrées	105
2-7 Les suggestions	106
Conclusion.....	107
Conclusion générale	108
La liste bibliographique	110
Liste des tableaux	113
Liste des figures	114
Liste des schémas.....	115
Annexe	116

Résumé

La formation est devenue un enjeu major dans les organisations. Elle sert à améliorer les connaissances et les compétences des employés, tout au long de leurs carrières professionnelles, en contribuant à les fidéliser et les motiver et en assurant aussi une bonne productivité des entreprises.

De son côté, l'Office National de la Météorologie Algérie, accorde une importance considérable pour la formation, cette dernière permet la réduction de délai de séjour dans des postes occupés et par conséquent l'augmentation des chances de promotion à des postes supérieurs.

Mots clés : Formation, carrière professionnelle, promotion et Office National de la Météorologie.

Abstract

Traning became a major challenge in organisations. It helps to improve knowledges and skills of the employees, through out their professional careers, by contributing to loyalty and motivate them and also insuring a good productivity of companies.

On his side, the National Meteorological Office of Algeria, attaches a considerable importance for training, the latter allows the reduction of length of stay in workplaces and therefore increasing of chances of promotion for higher positions.

Key words : Training, professional carrer, promotion and National Meteorological Office.

Agzul

Asiley yuḡal d asrus amatu deg tuddsiwin .Yetteawan deg uselhu n tmusniwin d tzemmar n ixeddamen, ḡef teḡzi n umecwar-nsen asadri,w yetteawan-iten deg yimukan n uxeddin-nsen d uḡmen n tarrawt igerrzen n tkebbayin.

Seg tama-s, amaris aḡelnaw n tesnezwit n Lezzayer, yettmuddu azal meḡqren i usiley, aneggaru-a yetteammid asenḡes n tfada deg yimukan yettwatḡfen, syin ḡur-s timerna n wafud n usmal ḡer yimukan iminigen.

Awalen ufriren:

asiley ,amecwar asadri , asmal, amaris aḡelnaw n tesnezwit.

تلخيص

أصبح التكوين قضية رئيسية في المؤسسات. حيث يعمل على تحسين معارف و مهارات الموظفين طوال مسيرتهم المهنية، من خلال المساعدة على الاحتفاظ بهم و تحفيزهم و ضمان إنتاجية عمل جيدة.

من جهته يمنح الديوان الوطني للأرصاد الجوية (الجزائر) أهمية كبيرة للتكوين، و يسمح هذا الأخير بتقليص فترة الإقامة في المناصب المشغولة و بالتالي زيادة فرص الترقية إلى الوظائف العليا.

الكلمات الأساسية

التكوين، مسيرة مهنية، ترقية، الديوان الوطني للأرصاد الجوية.