



**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences de Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**OPTION : MANAGEMENT PUBLIC**

**Thème :**

*La Gestion des carrières au sein d'une  
administration publique*

*Cas : La Direction des Ressources en Eau  
(Hydraulique) de Tizi Ouzou.*

Réalisé par :

BENINI Ali

DIDANE Mohamed

Encadré par :

SI MANSOUR Farida

**Année universitaire : 2018/2019**

# REMERCIEMENTS

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

On tient à exprimer nos vifs remerciements à tous les enseignants qui ont contribués à notre formation, en particulier notre promotrice Mme SI MANSOUR pour l'aide qu'elle nous a apportée.

Un merci distinctif à notre encadrant Mr. HAMADOU qui a dirigé notre travail au sein de la Direction des ressources en Eau au niveau de Tizi-Ouzou, ses recommandations et ses explications inestimable nous ont permis de surmonter les difficultés et de progresser dans ce travail.

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

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

# DEDICACE

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

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : Généralité sur la GRH et concept de la gestion des carrières .....</b>	<b>4</b>
Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	5
Section 02 : Cadre conceptuel de la gestion des carrières et la fonction publique .....	17
<b>CHAPITRE 02 : Les pratiques et Développement de la gestion des carrières.....</b>	<b>33</b>
Section 01 : Les pratiques de la gestion des carrières.....	34
Section 02 : Développement de la gestion des carrières .....	55
<b>CHAPITRE 03 : La gestion des carrières au sein de la direction de l'Hydraulique .....</b>	<b>68</b>
Section 01 : Présentation de la direction des ressources en Eau, sa structure et mission .....	68
Section 02 : Organisation et déroulement de la carrière .....	75
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>97</b>
<b>LISTE DES ABREVIATION .....</b>	<b>99</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....</b>	<b>100</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXES</b>	

# Introduction Générale

## **INTRODUCTION GENERALE :**

De nos jours, la gestion des ressources humaines est devenue une fonction qui occupe une place fondamentale au sein de chaque organisation, car parmi tous les problèmes auxquels ces dernières sont confrontées, on trouve toujours celui des ressources humaines. Pour cela, chaque organisation devrait construire une politique de ressources humaines qui lui permet d'acquérir les meilleurs talents disponibles sur le marché de travail, de développer et de fidéliser ses meilleurs employés de manière à les exploiter de la meilleure façon.

La gestion des ressources humaines a évolué d'une simple fonction à une fonction de nature stratégique. C'est elle qui devrait satisfaire les besoins de l'organisation en termes de compétences et aussi de faire en sorte d'encadrer et de gérer les potentiels de l'organisation.

En effet, pour assurer sa croissance, l'organisation se transforme en fonction des décisions internes et des influences externes. La faculté d'adaptation de son personnel - sa flexibilité humaine - dépend en grande partie de son aptitude à choisir les fonctionnaires, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles.

Aussi, la gestion des ressources humaines constitue le paramètre de base qui assure la survie et le développement de l'organisation, en optimisant ses performances, en la faisant prospérer et atteindre ses objectifs, en étant compétitive et en répondant aux exigences la rendant ainsi capable de s'adapter et d'être confrontée aux défis posés par son environnement.

La gestion des carrières ou le développement des ressources humaines de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible par rapport aux attentes à l'égard du travail, aux potentiels, aux aspirations et aux obligations des personnels.

En effet, la fonction de gestion des ressources humaines couvre plusieurs activités relatives à la de vie socioprofessionnelle dans laquelle se trouve la gestion des carrières qui fera l'objet de notre travail de recherche.

Dans notre cas, nous avons voulu revenir sur cet aspect est au sein d'un organisme public à savoir celui de la direction de l'hydraulique de Tizi-Ouzou. Nous essayerons de montrer l'amplitude de notre thème de recherche pour cette organisation mais aussi pour ses salariés. Pour cela, nous avons posé la problématique suivante :

## **Problématique**

On peut suivre la progression de carrière des travailleurs, si on arrive à les motiver et les inciter à fournir un bon résultat : mais

Comment la direction des ressources en Eau arrive-t-elle à gérer la gestion de carrière de son personnel, de manière à atteindre ses objectifs tout en permettant à ce dernier de réaliser ses aspirations personnelles et ses objectifs professionnels ?

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

- Quels sont les objectifs de la gestion des carrières ?
- En quoi consiste la mobilité de la carrière professionnelle ?
- La direction de l'hydraulique met-elle en place une politique de promotion, de formation pour le développement de son personnel ?
- La politique adoptée par la direction de l'hydraulique favorise-t-elle le développement de son personnel ?

## **Les hypothèses**

A l'égard de ce qui précède, nous avons été mené à supposer ces hypothèses afin de répondre aux interrogations de la problématique qui se présentent comme suit :

1 hypothèse : le savoir-faire des ressources humaines est le seul facteur sur le quelle se base la gestion de carrière.

2 hypothèse : l'ancienneté des travailleurs est le seul facteur sur le quelle se focalise la gestion de carrière.

## **Méthode du travail**

Pour pouvoir apporter des réponses à toutes ces questions, nous avons opté pour un plan de travail subdivisé en trois chapitres à savoir :

Un premier chapitre qui se compose de deux sections ; la première section aborde des généralités sur la gestion des ressources humaines où l'on trouve l'historique de cette fonction ses missions, ses pratiques, ses objectifs...etc.

La deuxième section traite le concept la gestion des carrières où l'on a abordé la définition de la carrière, ses étapes, les ancres de carrières, ainsi que les objectifs et l'importance de la gestion des carrières.

Le deuxième chapitre aborde les pratiques le développement de la gestion des carrières. Ce chapitre est aussi subdivisé en deux sections ; la première s'intitule les pratiques de la gestion des carrières, la seconde porte sur le développement de la gestion de carrières.

Le troisième chapitre qui se compose de deux sections, la première est une présentation de la direction des ressources en eau de Tizi-Ouzou et la deuxième c'est notre enquête.

**Chapitre I :**  
**Généralité sur la GRH**  
**et concept de la**  
**gestion des carrières**

### **INTRODUCTION :**

La gestion des ressources humaines (GRH), ou plus anciennement gestion du personnel, recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres...) appartenant à l'organisation.

Dans un premier temps la fonction ressource humaine est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification : (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail etc).

Dans un second temps la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus, et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), recrutement (sélection), formation etc.).

## Section 01 : Généralité sur la GRH

### 1.1. Définitions des concepts de base de la gestion des ressources humaines :

Afin de mieux comprendre la GRH il est essentielle de définir certains concepts

#### 1.1.1. Définition de la gestion du personnel :

Pour Thomas. G. Spates, la gestion du personnel est « Un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux »<sup>1</sup>.

#### 1.1.2. Définition des ressources humaines :

Selon Sidi Ahmed BENRAOUANE, les ressources humaines (RH) peuvent être définies comme étant « une fonction qui permet à l'entreprise de gérer le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation, et de rémunération des salariés. La fonction RH gère aussi la relation de travail qui inclus les droits des travailleurs, la santé, la sécurité, et l'éthique du travail »<sup>2</sup>.

C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quel que soit leur âge, leur sexe et leur activité professionnelle moyennant une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

#### 1.1.3. Définition de la gestion des ressources humaines :

« La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »<sup>3</sup>

M.F Bechlet a donné les définitions suivantes de la GRH<sup>4</sup> :

#### A. Au sens large :

« L'ensemble des moyens qui permettent de recruter, de former, d'organiser le parcours professionnel des agents et de s'assurer de l'adéquation des personnes aux tâches requises ainsi que

---

<sup>1</sup> SEKIOU. L. La gestion du personnel. PARIS. Edition d'organisation. 1986. p 11.

<sup>2</sup> BENRAOUANE. S.A «le management des ressources humaines». Edition office des publications universitaire. 02-2010, p27.

<sup>3</sup> Shimon(L) et autre, « La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles » ,3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P25

<sup>4</sup> BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8<sup>ème</sup> Session, New Yourk, le 30 mars 2009, Pp 3-4.

## Chapitre I: Généralité sur la GRH et concept de la gestion des carrières

---

de la performance globale des administrations par rapport aux buts généraux et particuliers qui leur sont assignés.»

### **B. Au sens étroit :**

« L'ensemble des moyens qui permettent d'entreprendre la recherche de la meilleure possible des personnes aux tâches et la recherche du meilleur fonctionnement possible du service à partir des moyens humains mis à sa disposition. »

Donc on peut définir la gestion des ressources humaines GRH comme étant l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation.

### **1.2. Historique de la GRH :**

La GRH est passée au fil des années par plusieurs périodes qui ont marqué son histoire

#### **1.2.1. Origine de la GRH :**

Avant la machine à vapeur, les grandes organisations se basaient sur le travail manuel et artisanal qui permettait de satisfaire les besoins des individus en objets manufacturés. Ce qui a produit la naissance des premières relations employeurs-salariés.

Vers 1550, les premières manufactures sont apparues pour répondre à un accroissement des besoins. Plusieurs problèmes entre employeurs-salariés se manifestèrent déjà à cette époque. Après l'invention de la machine à vapeur, des machines de toutes sortes se sont développées et ont amené les regroupements des salariés dans les usines. Les premières villes industrielles sont apparues en Amérique du Nord puis en Europe. La révolution industrielle a permis des productions en masses, mais elle a changé aussi la nature du travail ; les tâches requerraient peu des capacités étant répétitives et effectuées dans un environnement de travail plutôt masculin. Dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, les employeurs prirent conscience des problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation et offrirent une aide aux employés pour régler leurs problèmes personnels. C'est ainsi qu'est né le poste de « secrétaire du bien-être » ou « secrétaire social dans les usines ». Ces secrétaires sociaux devaient s'occuper du bien-être des employés dans le dessein de décourager la formation des syndicats. Ils apparaissent donc comme les premiers spécialisés en GRH.

### 1.2.2. La chronologie de la fonction RH :

Les années 1980-2002 ont connu un renouvellement rapide de la fonction. J. Fombonne dans son remarquable historique de la fonction personnel, a établis une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction :<sup>5</sup>

- Les prémices (1850 à 1916) ;
- L'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935) ;
- La fonction s'organise et devient plus politique (1936 à 1940) ;
- Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946) ;
- Une fonction en plein essor (1947 à 1960) ;
- L'âge adulte (1961 à 1970) ;
- Les managers (1970 à 1980) ;
- Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

Dans les années 80 et au début des années 90, la fonction avait tendance à gérer le quantitatif et rencontrait, en particulier, les problèmes de réduction des effectifs et de maîtrise de la masse salariale. En même temps, elle avait le souci accru de passer à une gestion qualitative des ressources humaines.

Au début des années 90, l'existence de la fonction RH comme grande fonction stratégique est remise en cause Le DRH est invité à assumer les conséquences de choix stratégique auxquels il participe peu.

Dans les années 2000, l'heure de la contre-offensive semble venue. Les DRH sont conscients de la nécessité de s'affirmer comme acteurs stratégique de premier plan pour que leur entreprise reprenne goût à la croissance et à la conquête. Ils doivent convaincre des directions générales encore frileuses d'adopter une approche humain assets (capital humain). En revalorisant la contribution des hommes à la création de la valeur et de la richesse à long terme, ils susciteront la création d'emplois. « Champions des ressources humaines », ils en font un levier majeur de la mise en œuvre d'une stratégie offensive.

---

<sup>5</sup>.PERETTI Jean-Marie « gestion des ressources humaines » vuibert, 11<sup>e</sup> édition, Paris 2003, p31-32.

### **1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :**

Les objectifs servent à plusieurs finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Selon Jean-Marie Peretti<sup>6</sup>, cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

#### **1.3.1. Attirer :**

L'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant des personnes possédant des habilités et de l'expérience.

#### **1.3.2. Conserver :**

L'élaboration de programmes de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.

#### **1.3.3. Développer :**

À travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

#### **1.3.4. Motiver et satisfaire :**

Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

#### **1.3.5. Etre efficace :**

Tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité. Le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. La qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité

---

<sup>6</sup> PERETTI J M, « Gestion des ressources humaines », 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006, P36.

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

### **1.4. Activités et missions de la gestion des ressources humaines**

La GRH compte plusieurs activités et vise à accomplir ces missions à travers ces activités

#### **1.4.1. Les activités de la gestion des ressources humaines**

On distingue plusieurs activités de la gestion des ressources humaines à savoir : la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, et l'évaluation des performances et des compétences.

##### **1.4.1.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou, enfin et surtout, de l'humain.

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »<sup>7</sup>.

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

La GPRH est un outil au service de la gestion des ressources humaines, elle repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est à dire :

- Si les besoins correspondent aux disponibilités, la stratégie RH se compose d'une série d'actions et de décisions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion)
- Si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement).
- Si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements...).

---

<sup>7</sup> Sekiou et Autres, « la gestion des ressources humaines ». 2<sup>e</sup> édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001. P 70.

### **1.4.1.2. Le recrutement :**

Les directions des ressources humaines se plaignent souvent d'être confrontées à des difficultés pour trouver et fidéliser le personnel qualifié, ces difficultés ne doivent pas occulter le fait qu'un recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée. Les échecs ont un coût social, économique et humain important, et de lourdes conséquences à court, moyen et long terme.

Pour éviter les erreurs, le recrutement doit s'inscrire dans une démarche à long terme réfléchie et construite. Une clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement. La politique de recrutement doit s'inscrire dans les lignes directrices définies par une démarche de gestion de compétences qui permet d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise<sup>8</sup>.

### **1.4.1.3. La rémunération :**

Longtemps, la rémunération a principalement correspondu au résultat du travail fournit, indépendamment du temps passé, à travers la rémunération à la tâche et le salaire à la pièce. Progressivement, la prise en compte du temps passé s'est développée avec le salaire à l'heure éventuellement complété pour prendre en compte le rendement.

Rémunérer le temps nécessite d'évaluer la valeur de ce temps. Deux possibilités sont envisageables

- Prendre en compte le poste de travail ;
- Prendre en compte les compétences et le statut du travailleur qui l'occupe.

Ainsi, l'entreprise peut également prendre en compte d'autres éléments : La situation personnelle et familiale du salarié, les conditions du travail du poste, les nuisances et contraintes supportées par les salariés, ses efforts pour se former, sa fidélité, le marché du travail<sup>9</sup>.

### **1.4.1.4. La formation :**

La formation toute au long de la vie est seulement l'affaire de chaque salarié qui doit veiller à être employable, à offrir un portefeuille de compétences assurant des emplois intéressants. Dans ce cas, la seule formation qui demeure utile, et même nécessaire, est la formation d'adaptation au poste et le perfectionnement dans le poste. L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation, d'assurer aux transformations des emplois. Elle a donc une obligation de formation.

La formation des salariés est indispensable pour garantir l'adéquation permanente des

---

<sup>8</sup> A. Cohen (2006), « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, p .90

<sup>9</sup> Peretti J.M, op cit, p .113, 114. « Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, 2006, p .113, 114.

compétences et des emplois. Elle répond de façon plus précise aux besoins des compétences spécifiques et contribue à créer une image d'employeurs positifs, développe l'adhésion et la confiance des salariés et contribue à leurs fidélisations.

### **1.4.1.5. La gestion des carrières :**

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail et 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.

### **1.4.1.6. L'évaluation de la performance du personnel :**

La cohésion des équipes et la coordination des activités sont des conditions nécessaires à la réussite des actions collectives et à leur efficacité. En individualisant à outrance les prestations de chacun, l'évaluation peut inciter chaque collaborateur à ne voir que « midi à sa porte » et à perdre de vue l'action collective. La performance d'une équipe est supérieure à la somme des performances des individus qui la composent.

Ces compétences collectives, qui relèvent de domaines transversaux, à savoir les relations interpersonnelles, la gestion des processus est la conduite du changement doivent absolument être prises en compte dans les systèmes d'appréciation.

Il faut également intégrer l'évaluation du potentiel du collaborateur dans le système d'appréciation. Cette évaluation par le manager servira de base aux revus de potentiel organisé régulièrement<sup>10</sup>.

## **1.4.2. Les missions de la gestion des ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines a pour missions de :

- Garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes ;
- Gestion de l'emploi (gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, analyse des postes...) ;
- Gestion des rémunérations (grille des salaires, intéressement et participation...) ;
- Gestion de la formation (identification des besoins de formation, réalisation du plan de formation...) ;
- Assurer la circulation de l'information sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique... (Par le biais des réunions d'information, brochures d'accueil, audiovisuels...) ;
- Améliorer les outils et les procédures de communication interne ;
- Motiver et satisfaire les salariés ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

---

<sup>10</sup> A. Cohen op cit p .195.

### 1.5. DEFIS rencontrer par la GRH

Sekiou a classé les défis rencontre par la GRH en 3 classes <sup>11</sup>

#### 1.5.1. Défis du passé :

L'évolution de la gestion peut être décrite en six termes correspondant à six époques successives, à savoir :

**A.** La « *structure* » pour les années 1910 à 1930 alors que le taylorisme influençait les techniques de division du travail ;

**B.** La « *productivité* » pour les années 1930 jusqu'aux années 1950 alors qu'on faisait des études sur les relations entre la motivation humaines et l'efficacité ;

**C.** La « *stratégie* » entre 1945 et 1970 alors que les systèmes d'information et de gestion se développaient ;

**D.** La « *culture* » au début de la décennie 1980 qui a permis la prise en compte des valeurs et des perceptions internes ;

**E.** « *L'innovation* » dans tous les domaines vers la fin des années 1980.

La décennie 1980 a connu une crise économique, des défis dans le domaine de la concurrence internationale et des remises en question organisationnelles qui ont créé un malaise. Cela a entraîné une inquiétude qui a conduit à la recherche de « recettes » et à l'apparition de techniques « gadget ». Après avoir expérimenté une multitude de techniques, il a bien fallu à la fin de la décennie, se rendre à l'évidence suivante : aucune recette miracle ne peut s'imposer. Suite à cette constatation on a été forcé de se réaligner sur les approches classiques en leur apportant un certain assouplissement.

Autrefois, il y avait souvent une incompatibilité entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux de l'organisation. Aujourd'hui le potentiel humain est de plus en plus considéré comme un atout essentiel pour l'organisation. La ressource rare de notre époque, c'est la capitale humaine et une organisation n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas cette force. C'est ici qu'interviennent les approches de gestion de la présente décennie ainsi que les démarches incessantes pour améliorer la performance des salariés.

---

<sup>11</sup> Sekiou et Autres, « la gestion des ressources humaines ». 2<sup>e</sup> édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001.p22.26

### **1.5.2. Défis du présent :**

La décennie 1990 a connu l'amorce de la mondialisation des marchés. Dans ce contexte économique le terme « formation et développement » s'est ajouté aux approches du passé tout comme le terme « communication ». La fonction RH a une responsabilité indéniable face à ces deux défis, pour faire face à la concurrence locale et internationale. Les organisations ont adopté différentes approches que nous essayons quelque peu de décrire.

#### **A) L'excellence :**

Dans l'évolution des approches de la gestion des principes simples ressortent qui se traduisent à travers six cibles-zéros à atteindre pour l'organisation : zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro papier et zéro mépris. Les cinq premiers zéros sont liés à une lutte contre le gaspillage tandis que le « zéro mépris » implique la reconnaissance par l'organisation de ses concurrents, le respect de ses RH et le respect de ses clients. Ces zéros-là sont quasiment inaccessibles pour l'organisation mais ils sont évoqués souvent à l'intérieur d'une dynamique de recherche de l'excellence. Celle-ci s'exprime en quelques mots essentiels, tels que le souci du client, la mobilisation de RH, ...etc. C'est dans la recherche de plus de qualité et de simplicité que l'on fera preuve d'un souci plus grand pour les personnes.

#### **B) La qualité totale :**

Ce thème recouvre l'idée de la mobilisation de chacun sur la qualité de ce qu'il fait. La satisfaction du client est en effet fonction de tous les maillons de chaîne à l'intérieur de l'organisation. La qualité totale c'est aussi une culture d'organisation. Elle est également une méthode et une technique car elle implique un changement complet des modes de gestion de l'organisation. Enfin la « qualité totale » c'est un ensemble de techniques et de méthodes qui ont pour objectif de mobiliser toutes les RH de l'organisation afin d'obtenir une meilleure satisfaction du client ou qu'il se trouve et au moindre coût.

#### **C) La gestion culturelle :**

Ce thème a connu une vigueur nouvelle dans la décennie 1980 avec le phénomène des projets d'entreprise. La notion de projet d'entreprise correspond à un dessein global au niveau d'une organisation qui a pour but de mobiliser les RH dans un sens connu et accepté par tous. Le recours au projet d'entreprise peut correspondre au besoin de référer à des attentes des unités ou services à l'intérieur d'une organisation. En se référant à une culture d'organisation on agit sur les

perceptions attentes et valeur des salariés et on se donne ainsi l'opportunité d'identifier davantage ces derniers à l'organisation.

### **1.5.3. Défis stratégique et organisationnelle**

De nombreux défis attendent les directions de GRH et les directions générales des organisations autour des propos suivants :

#### **a) La position stratégique des GRH :**

Les responsables des RH doivent convaincre la direction générale que ce qui compte plus que la production et la finance, ce sont les RH et qu'on doit faire en sorte de mettre au point et d'utiliser dans l'organisation des systèmes et des méthodes correspondant à cette philosophie.

#### **b) Le développement d'une mentalité et d'un comportement nouveaux :**

Le nouveau type d'organisation nécessiterait la mise en place d'un processus décentralisation dans l'organisation mais avec des systèmes de coordination perfectionnés.

#### **c) L'accélération de la mise au point de pratiques efficaces de GRH :**

Toutes les personnes concernées doivent être consultées et fortement impliquées car des objectifs communs doivent être réalisés.

#### **d) L'accueil et la coopération avec d'autres organisations et d'autre cultures :**

Les responsables de GRH et tous les autres responsables hiérarchiques des organisations doivent apprendre à vivre avec les différences culturelles émergeant dans leur propre milieu de travail et dans leurs contacts avec les autres milieux.

#### **e) L'encouragement de la culture de liberté, d'ouverture et d'initiative :**

Pour ce il faut une ligne de conduite qui permette d'éviter des problèmes et beaucoup de discipline.

#### **f) L'application des dimensions « communication et formation » :**

La communication est essentielle entre les services pour démarquer son identité et consolider les échanges d'expériences. La formation quant à elle doit être continue pendant toute la carrière de chacune des RH.

### **g) L'accroissement des conditions de travail et des rémunérations :**

Il importe de valoriser le plus possible l'individu au travail, d'être prêt à modifier l'agencement du travail selon les besoins individuels et d'introduire des systèmes de rémunération qui récompensent la contribution de chacun.

### **h) La recherche constante de l'équité :**

Il ne s'agit pas seulement de l'équité collective des différents groupes d'intérêts de l'organisation mais également de l'équité individuelle. Les responsables de la GRH doivent être équitables pour chaque catégorie de salariés.

### **i) La gestion d'une main-d'œuvre diversifiée :**

Les organisations des pays industrialisés s'adaptent plus ou moins facilement à leurs populations et à leur multiethnicité. A cet égard des plans d'action efficaces peuvent être mis sur pied.

### **j) La gestion des personnes :**

L'un des changements majeurs dont la GRH devra prendre compte, c'est l'individualisation qui se répand de plus en plus dans les organisations, elle ne consiste pas seulement dans l'individualisation des rémunérations des comportements au travail, c'est maintenant de gestion des personnes dont il s'agit.

### **k) La rétention des meilleurs salariés :**

Dans un marché de l'emploi vieillissant ou la relève fait défaut, plusieurs organisations vivent déjà des problèmes d'embauche. La concurrence entre les employeurs désireux d'attirer de bons candidats ne peut que s'accroître. Cette concurrence appelée « guerre des talents » fera de recrutement une priorité pour le futur. Garder à leur service les « perles rares » deviendra un majeur, ce qui offrira de nouveaux défis professionnels des ressources humaines.

## **1.5.4. Limite des Défis stratégique et organisationnelle**

### **1.5.4.1. Contexte :**

Elabore et implanter une nouvelle stratégie des RH qui permette de relever les multiples défis qui viennent d'être soulignés relève du haut voltage. Parmi plusieurs limites il y en a deux qui peuvent restreindre l'efficacité de la stratégie qu'on veut.

- A) -Concilier la recherche de la stabilité avec la flexibilité :** L'organisation qui recherche la stabilité tend à standardiser les procédures à uniformiser les connaissances et les habiletés des personnes et à spécialiser les responsabilités tandis que l'organisation qui recherche la flexibilité tend vers une plus grande décentralisation favorise les responsabilités partagées réduit les différences liées au statut et se lie d'avantage aux salariés de la base.
- B) Mobiliser les RH :** Il n'est pas facile d'obtenir à la fois coopération énergie et engagement personnel. Les salariés d'aujourd'hui aspirent à un meilleur équilibre entre le travail et le loisir et la famille. Ils acceptent moins que par le passé de se surpasser au travail. Il y a lieu aussi de douter de la réelle volonté de certaines organisations de partager leurs projets avec les salariés et de reconnaître leur contribution.

### **1.5.4.2. Echéances :**

Toute organisation peut améliorer sa GRH en faisant déjà mieux ce qu'elle a à faire et en définissant mieux ses types d'intervention (sélection, rémunération, etc.). La direction générale doit travailler sur un horizon large pour les problèmes de GRH. En acceptant et en se fixant des stratégies.

A court et à moyen termes dans l'optique d'une « revitalisation » de l'organisation plusieurs actions sont à la portée des spécialistes en GRH, par exemple sur l'information en valorisant les initiatives individuelles, sur les pratiques en GRH en révisant les critères de sélection etc. Les spécialistes en GRH jouent donc un rôle essentiel dans les organisations. Ils véhiculent surtout le message de l'importance des RH. Par la même occasion, ils font prendre également conscience aux membres de l'organisation de la place et de la raison d'être de la GRH, objet du deuxième chapitre.

#### **A) -La communication interne :**

Elle revêt diverses formes pour l'organisation on la rencontre dans les technologies de l'information dans les échanges au sein des groupes de travail dans les relations interpersonnelles, dans la diffusion interne de renseignements généraux concernant l'organisation, groupes d'expression, coordination entre services...etc. certaines formes sont plus communicantes que d'autres la volonté de communiquer doit être soutenue par la mise en place de modes de fonctionnement qui favorisent la communication.

#### **B) -La flexibilité :**

L'organisation du travail a connu aussi des changements dans la décennie 1980. Le but en est de rendre l'organisation plus flexible. Une organisation est flexible si elle est capable de s'adapter rapidement aux aléas et de réagir intelligemment aux changements de son environnement (interne et externe). La flexibilité constitue un atout majeur des organisations dans la concurrence et une

source de productivité et de qualité. Beaucoup de processus ont été expérimentés dans ce sens, les groupes semi-autonomes, la responsabilisation des salariés, la décentralisation, l'humanisation de la gestion, etc. il importe à présent de détayloriser et de développer la créativité. Toutefois il ne faut pas se faire trop d'illusions sur la force de cette tendance car la plupart des organisations sont encore structurées sur les principes de base de l'organisation scientifique de travail.

### **Section 02 : cadre conceptuel de la gestion des carrières et la fonction publique**

#### **2.1. Définition des concepts de base de la gestion des carrières**

Avant de définir la gestion de la carrière, il est important de définir en premier lieu la carrière.

##### **2.1.1. Définition de la carrière :**

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »<sup>12</sup>

Selon J-M Peretti : « la carrière dans une entreprise est une succession d'affectation »<sup>13</sup>

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

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

##### **a-Du côté de l'individu :**

Il d'agit de la carrière interne. Les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière. La perception de la réussite ou de l'échec de la carrière peut alors varier fortement d'un individu à l'autre ;

##### **b-Du côté de l'organisation :**

Il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à

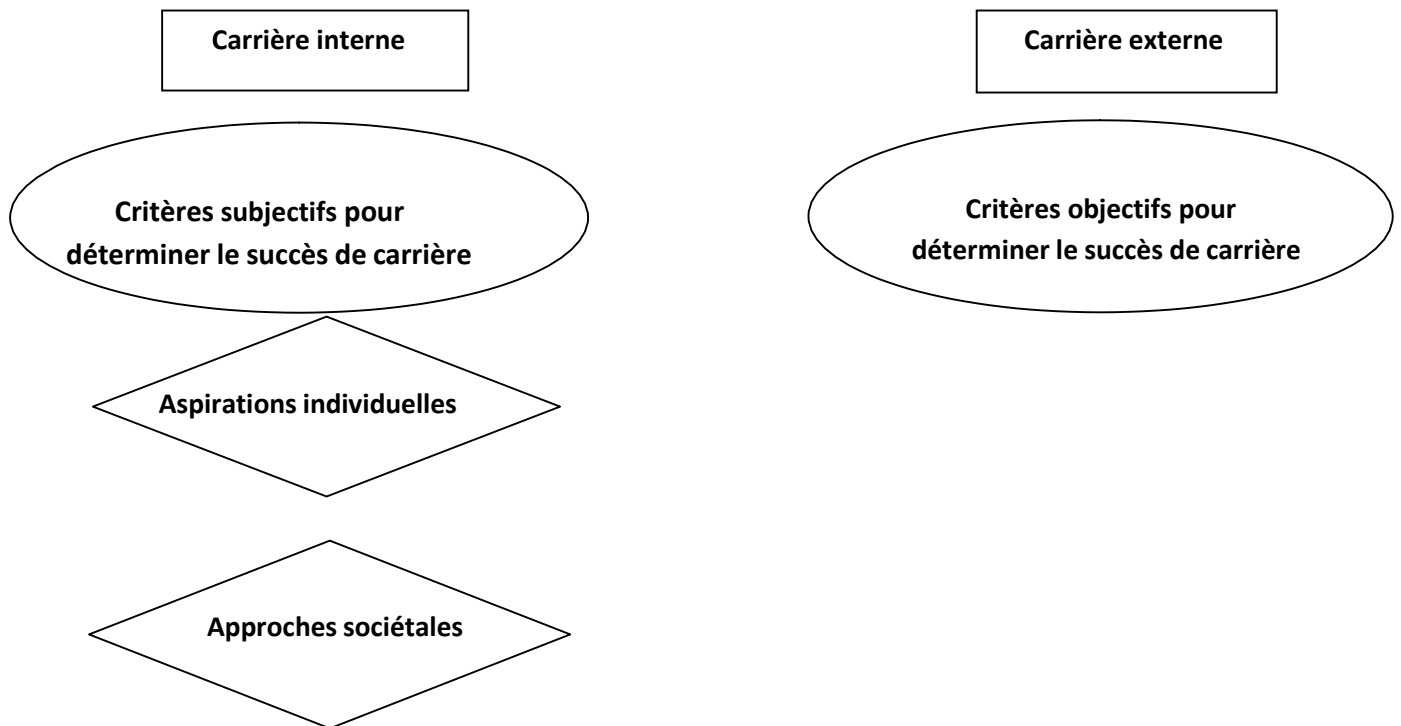
---

<sup>12</sup> Shimon I. et autres. Op cit, p 137

<sup>13</sup> Peretti J.M, « Gestion des ressources humaines », 15<sup>ème</sup> édition. 1998, P84

ces critères au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

**Figure N°1 carrière interne et carrière externe**



Source : J-l Cerdin, gérer la carrière, p27

## 2.1.2. Définition de la gestion de carrière :

« 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 ». <sup>14</sup>

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 ». <sup>15</sup>

Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité.

---

<sup>14</sup> Peretti J-M, op cit, p84.

<sup>15</sup> CERDIN J-L, op cit, P27.

La gestion des carrières se définit comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour tendre à l'optimisation de son efficacité. Concrètement, elle se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise.

### **2.2. Historique de la gestion des carrières :**

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Chaque personnes prend en mains sa propre carrière et progresse en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi<sup>16</sup>.

#### **2.2.1. Décennies 1960 et 1970 :**

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

#### **2.2.2. Décennies 1980 et 2000 :**

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

### **2.3. Les acteurs de la gestion des carrières :**

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise implique plusieurs intervenants :

#### **2.3.1. Direction générale (DG) :**

Valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).

---

<sup>16</sup> SEKIOU et autres, op cit. Page 367

### **2.3.2. Direction des ressources humaines (DRH) :**

Il est universellement admis que la DRH soit insérée dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvement tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.

### **2.3.3. La hiérarchie directe :**

Évalue conformément à des critères préétablis et peut orienter les subalternes.

### **2.3.4. Les spécialistes :**

Ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.

### **2.3.5. L'individu (cible de la gestion de la carrière):**

Doit mettre en œuvre ses compétences, rechercher de l'information et négocier son projet professionnel

### **2.3.6. La législation et la réglementation :**

Par la promulgation des lois et de décrets qui organisent le déroulement de la carrière ;

## **2.4. La relation entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH :**

Comme la gestion des carrières est une partie intégrante de la GRH, elle est donc en interaction avec les autres activités de la gestion des ressources humaines comme l'analyse des postes, la planification des ressources humaines, le recrutement, la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, le développement des compétences.

### **2.4.1. Analyse des postes :**

L'analyse des postes est indispensable à l'élaboration des plans de carrière, car elle sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les salariés peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière.

Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques, d'une part la description des postes étant restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement de carrière. D'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectue les changements technologiques et les objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin, dans l'avenir. Il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et

permettre que des changements fréquents y soient apportés, de nos jours on parle même d'une certaine polyvalence des postes.

### **2.4.2. La planification des ressources humaines :**

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

### **2.4.3. Le recrutement :**

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recourt à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas les exigences de ces postes.

### **2.4.4. La sélection :**

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

### **2.4.5. La rémunération :**

La rémunération correspond à l'ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur.

### **2.4.6. L'évaluation du rendement**

L'évaluation du rendement peut être utilisée comme un outil permettant le développement de carrière de l'employé, où le superviseur est appelé à jouer un rôle d'appui et de renforcement. En résumé, l'évaluation se fait, en fonction d'objectifs quantifiables, mesurables et contrôlables.

### **2.4.7. Le développement des compétences :**

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Pour se faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers dont nous citerons la formation continue, la simulation...

## **2.5. La position de la gestion de carrière au sien de la GRH :**

La gestion des carrières occupe une place capitale dans la GRH car elle favorise à la fois selon

Guerin et Wils<sup>17</sup> :

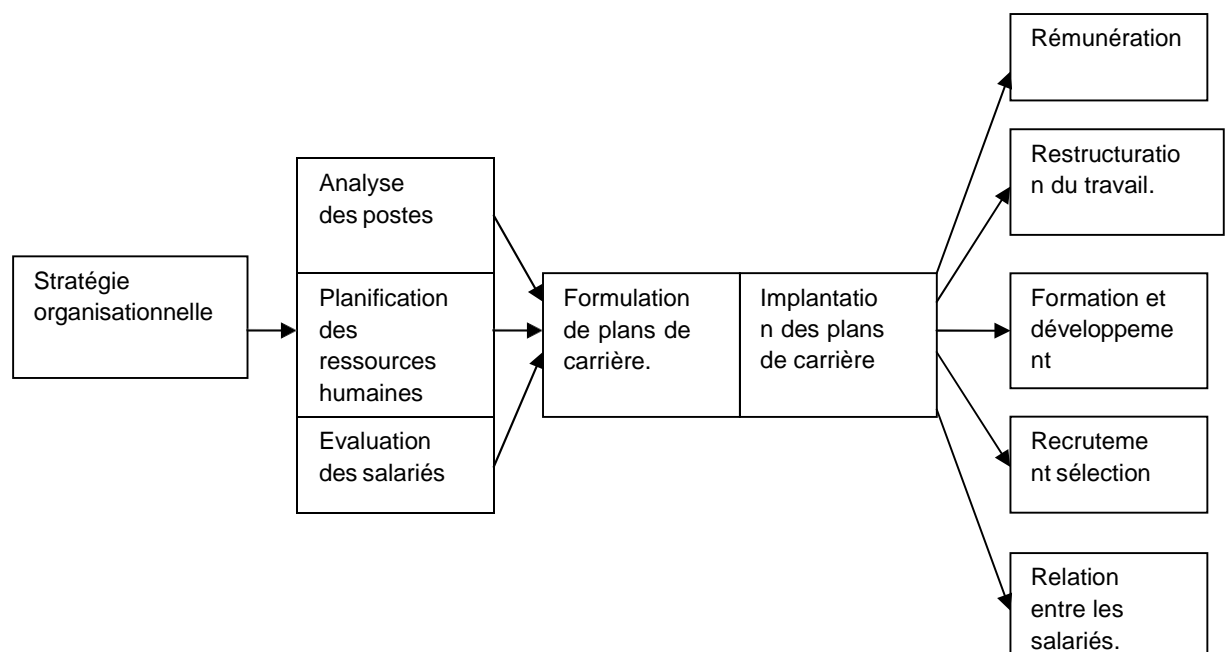
## 2.5.1. L'approche consensuelle :

Elle vise à satisfaire aussi bien les besoins des salariés que ceux des employeurs. Cette approche concourt à la convergence des intérêts organisationnels et individuels.

## 2.5.2. L'approche intégrée :

Elle recherche aussi bien la cohérence externe avec la stratégie organisationnelle que la cohérence interne des systèmes de gestion des ressources humaines. Le schéma ci-dessous nous illustre la place de la gestion des carrières au sein de la gestion des ressources humaines.

**Le figure N° 02: La gestion des carrières au cœur de la GRH.**



**Source: adapté de GUERIN et WILS, 1992, p.50.**

<sup>17</sup> CERDIN J-L « gérer les carrières », édition EMS, 2000, P23.

### **2.6. Les objectifs de la gestion des carrières :**

La gestion des carrières vise les objectifs suivants :

- Gérer la relation entre les individus et l'organisation durant leurs carrières ;
- Le développement des compétences et des performances ;
- Réduire le roulement des ressources ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
- Eviter le gaspillage des compétences et conserver le personnel ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaitances, accomplissement...)
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;
- Détection et appréciation des potentiels humains ;

### **2.7. L'importance de la gestion des carrières :**

L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux ;

#### **2.7.1. Pour l'organisation :**

Son utilité repose sur les points suivants :

- Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées ;
- Fidéliser une partie des salariés ;
- Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose
- Améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer) ;
- Renforcer sa culture ;
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;
- Mettre en place une relève de qualité...

#### **2.7.2. Pour l'individu :**

La gestion des carrières lui permet l'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :

- Sécurité d'emploi ;
- Développement de ses compétences ;
- Intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci

- Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accèsion à des postes plus hiérarchisés ; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement du travail.

### **2.8. Présentation de la Direction Générale de la Fonction Publique :**

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

En effet, le décret exécutif *n° 03-191 du 28 avril 2003*, est venu pour donner une structure à la **DGFP**<sup>18</sup> adéquate avec ses missions ; dont elle est organisée en **cinq (05)** directions centrales, à savoir :

**2.8.1. La direction des statuts des Emplois publics**, contient quatre sous-directions sont :

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

**2.8.2. La direction de la Régulation des Effectifs et de la Valorisation des Ressources Humaines**, contient les sous-directions suivantes :

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

**2.8.3. La Direction de l'Application et du contrôle**, composée de :

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

---

<sup>18</sup> La Direction Générale de la Fonction Publique.

### **2.8.4. La Direction de l'Informatique ;** contient les sous-direction suivantes :

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

### **2.8.5. La Direction de l'Administration des Moyens ;** contient :

- Une sous-direction des personnels ;
- Une sous-direction du budget et de la comptabilité ;
- Une sous-direction des moyens généraux. La **D.G.F.P** comprend également,

**2.8.6. Une Inspection Générale,** créée par décret exécutif *n°03-191 du 28 avril 2003*, représentant un organe permanent d'inspection, de contrôle, d'audit et d'évaluation.

**2.8.7. Un comité interministériel de la formation,** créée par le décret exécutif *n° 04-146 du 19 mai 2004*, ce comité fait la concertation et la coordination en matière de formation administrative, parallèlement propose les modalités de la politique nationale de formation dans les institutions et administrations publiques ;

**2.8.8. Des Inspections au niveau de chaque wilaya en Algérie :** il existe **48** inspections créées conformément au décret exécutif *n°98-112 du 6 avril 1998* ; chacune assure le contrôle de la gestion des ressources humaines pour les administrations et les établissements publics locale de la même Wilaya où se trouve cette inspection. Chaque inspection prend le rôle d'un représentant de la DGFP au niveau local, elle veille sur l'application de la législation et de la réglementation relatives à la gestion des ressources humaines des fonctionnaires dans les différentes institutions et administrations publiques de la wilaya de l'inspection.

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

## **2.9. La nature de l'administration et ses particularités des autres organisations**

La majorité des théoriciens modernes assurent que l'administration publique et le secteur économique public ont des principes de la théorie bureaucratique. Cette théorie fondée par le sociologue allemand **Max Weber (1864-1920)**, qui analyse les interactions individus-autorité

## Chapitre I: Généralité sur la GRH et concept de la gestion des carrières

---

Les organismes appliquant la théorie bureaucratique, ont des actions encadrées par des réglementations et d'un cadre juridique. Elles ne peuvent pas échapper aux contraintes qui sont très liées aux actions de toutes les administrations ou les institutions publiques. Pratiquement les agents de l'Etat (les fonctionnaires) sont recrutés obligatoirement par un concours ou examen. Ils accomplissent leurs carrières professionnelles en dépendant des statuts particuliers qui organisent le cheminement de toute la vie professionnelle de chacun. Ainsi que chaque agent de l'Etat exerce ses missions sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique et en contrepartie l'agent doit être obéissant à son supérieur dans le cadre d'une relation basé sur le respect de chacun.

Ceci implique la présence du sens wébérien du concept de bureaucratie. Ce dernier apparaît ainsi comme le plus conforme au modèle de la rationalité légale. Notamment quand elle s'appuie sur des règles juridiques, permettant une meilleure prévisibilité sur des données précises.

### **2.9.1. Les principes de la théorie bureaucratique :**

La théorie bureaucratique est basée sur des principes que Max Weber voyait sur le comportement humain, sur leurs productivités et sur l'obéissance des employés vers leurs supérieurs, parmi ses principes on peut citer :

1. Les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles ;
2. Les individus sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie ;
3. Chaque emploi ayant une sphère de compétences clairement définie ;
4. L'emploi est occupé sur la base d'un contrat ;
5. Le recrutement se fait sur la base des compétences (diplômes et/ou expérience) ;
6. La rémunération est fixe, en fonction du grade hiérarchique ;
7. L'emploi est la seule occupation du titulaire ;
8. Logique de carrière : la promotion dépend de l'ancienneté et de l'appréciation des supérieurs hiérarchiques ;
9. Les individus ne sont pas propriétaires de leur outil de production ;
10. Les individus sont soumis à un contrôle strict et systématique dans leur travail ;

### **2.9.2. LES GRANDS PRINCIPES DU SERVICE PUBLIC (les lois de Rolland) :**

**A-Définition d'une administration :** L'administration : est toute institution ou organisation aux niveaux continental, régional, national et local qui applique des politiques publiques ou exerce des missions de service public.

**B-Définition du service public :** Le service public : est tout service ou activité d'intérêt public placé sous l'autorité de l'Administration.

## Chapitre I: Généralité sur la GRH et concept de la gestion des carrières

---

**C-Définition de l'Agent public :** Agent du service public : est tout fonctionnaire ou employé de l'État ou de ses institutions, y compris ceux qui ont été sélectionnés, nommés ou élus pour entreprendre des activités au nom de l'État, à tous les niveaux de sa hiérarchie.<sup>19</sup>

Toutes les activités de service public sont régies par des principes mis en lumière par Louis Rolland.

### a) Le principe de mutabilité

Il signifie que les services publics doivent pouvoir s'adapter à l'évolution de l'intérêt général et des besoins de la collectivité. En conséquence, aucun obstacle juridique ne doit s'opposer aux changements nécessaires. Les usagers du service n'ont aucun droit acquis à son maintien ni à sa modification dès lors que la nécessité du service n'existe pas. (Sauf dans le cas où l'existence d'un service est prescrite par la loi). En contrepartie, les usagers ont droit au « fonctionnement normal du service » (service assuré selon les règles qui le régissent, tant que celles-ci ne sont pas modifiées).

Enfin, le juge administratif, sur recours d'un usager ou d'une association d'usagers, doit avoir la compétence pour apprécier la légalité des modifications apportées au service. Il en apprécie la forme (Ex : compétence de l'autorité ayant décidé les modifications), mais aussi le fond : légitimité des modifications. De même, les personnels des services publics ne peuvent pas s'opposer, au nom des droits acquis, à la mutation du service. Leur situation peut donc être modifiée à tout moment sans compensation.

### b) Le principe de continuité

Ce principe impose un fonctionnement régulier du service public sans autres interruption que celles prévue par la réglementation en vigueur. En effet il ne s'agit pas d'un principe de permanence. Le principe de continuité s'est opposé au droit de grève dans les services publics, le principe de continuité est élevé au rang constitutionnel comme le droit de grève. Ce dernier, est donc limité par les exigences du service public, ce qui justifie le retrait de ce droit à certaines catégories des personnels publics.

### c) Le principe d'égalité : Ce principe se fait sur :

- L'égalité d'accès aux emplois publics ;
- L'égalité de traitement des fonctionnaires appartenant au même corps ;
- L'égalité des usagers du service public "Conseil constitutionnel" le législateur peut régler

---

<sup>19</sup> CHARTE AFRICAINE SUR LES VALEURS ET LES PRINCIPES DU SERVICE PUBLIC ET DE L'ADMINISTRATION. P 03. Assemblé/Déc. le 31 Janvier 2011.

## Chapitre I: Généralité sur la GRH et concept de la gestion des carrières

---

différemment des situations différentes. Il peut déroger à l'égalité pour des raisons d'intérêt général. (Il faut que la différence de traitement qui en résulte soit en rapport avec l'objet de la loi) ;

-Comme corollaire au principe d'égalité vient ensuite celui de neutralité dans l'évaluation ;

-Le service public doit être assuré sans considération des opinions politiques ou religieuses des personnels ou des usagers.

### d) **Le principe de la gratuité :**

La gratuité n'est pas un principe du service public, l'exemple ci-dessous explique de manière claire la notion de ce principe :

**Exemple :** arrêtés interministériels fixant les droits d'inscription aux universités et lois autorisant ces dernières à percevoir des rémunérations au titre des services rendus aux étudiants. Par contre si le service est obligatoire, les prestations doivent être gratuites sauf disposition législative contraire, comme le cas dans le secteur de la santé publique, qui est payable. Mais avec des prix symboliques pour ne pas enlever la caractéristique de la gratuité de la santé.

### e) **L'utilisateur du service public :**

L'utilisateur n'est pas dans une situation contractuelle avec les administrations et les institutions publiques. Il est dans une situation légale et réglementaire, tout comme le personnel dépendant de la fonction publique.

## 2.9.3. Les principes de la fonction publique :

Ils trouvent leur source dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, qui dispose dans son article 6 : « tous les citoyens étant égaux à ses yeux et sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents. »

### a) **Principe d'égalité d'accès aux emplois publics :**

Ce principe est réaffirmé dans la constitution et dans l'article 74 de l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 « Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics » ; dont le mode de recrutement des fonctionnaires est unique c'est : les examens et les concours.

### b) **Principe d'indépendance :**

Le fonctionnaire est indépendant du pouvoir politique. Ceci ne signifie pas une autonomie vis-à-vis du gouvernement, mais assure la protection du fonctionnaire pendant les mutations politiques

et administratives.

### c) Principe de citoyenneté :

Les fonctionnaires sont traités comme des citoyens et non comme des instruments du pouvoir politique quoi qu'il soit, ils bénéficient de ce fait de la plénitude de leurs droits.

### 2.9.4. La nature de la gestion dans les administrations et institutions publiques :

La gestion des administrations publiques signifie une seule application des décisions centrales dans tous les domaines, soit en matière de budget, en matière d'équipements et en matière de la gestion des ressources humaines.

Le budget de chaque administration représente ses besoins à tous les niveaux, dont le gestionnaire doit le consommer durant l'année budgétaire concernée. La liaison entre la gestion des ressources humaines et le budget annuel, est apparue dans le nombre des postes budgétaires vacants, qui sont destinés au recrutement externe, aux promotions (toutes ses modalités), et aux nombres des postes occupés.

En conséquence, la gestion dans les administrations publiques n'exige pas un gestionnaire de compétence en matière de gestion pour achever ses missions, car tout est décrit dans l'état budgétaire annuel sous forme de chapitres et d'articles destinés à la dépense.

Deux principaux éléments dans la gestion des administrations et institutions publiques, sont les suivants :

-Le Budget ;

-Le Plan de Gestion des Ressources Humaines.

Pour le **budget**, l'Administration reçoit son budget annuel durant l'année budgétaire de l'exercice. Elle doit le dépenser durant l'année. Dans le cas contraire elle aura des répercussions négatives pour le budget de l'année prochaine.

Le budget des administrations élaboré par une négociation « **négociation budgétaire** ». Elle n'est pas basée sur des calculs scientifiques objectifs. Le budget n'est pas exécuté selon une démarche prévisionnelle claire, ainsi il n'est jamais élaboré sur la base d'objectifs<sup>6</sup>.

Le Plan de Gestion des Ressources Humaines, est une deuxième contrainte pour le gestionnaire. Ce plan doit être élaboré avant la fin de l'année budgétaire. Le P.G.R.H ne représente dans ses tableaux que des chiffres à calculer, correspond à une prévision quantitative non

comparable avec la vision qualitative présentée dans la Gestion des Emplois et des compétences.

Ce plan ne joue pas le rôle pour clarifier ou ajuster les écarts et les erreurs pilotant la gestion de l'organisation vers le bon cheminement, en matière des besoins, des dépenses et en matière des objectifs réalisés. Donc ce plan n'est qu'une procédure complémentaire et n'a aucun effet sur la manière de gérer, noter que ce plan, il est adopté, dans la majorité des cas, après la fin de l'année budgétaire.

### **2.9.5. L'actualité de GRH dans les administrations algériennes :**

La gestion des ressources humaines est l'une des principaux facteurs de développement des services publics. Elle est basée sur le travail rendu par le fonctionnaire lui-même, qui a un contact direct avec le citoyen. Ce fonctionnaire a l'ambition d'avoir une carrière professionnelle évolutive, dans tous les organismes publics. A ce moment il faut avoir l'existence de l'équité pour ses droits selon la réglementation, notamment en ce qui concerne les promotions et la formation qui ont des effets très importants sur le rendement des fonctionnaires, puisque c'est un moyen de développement des compétences et du savoir faire professionnel.

En matière de méthodes de management et de techniques de gestion, la fonction publique souffre encore d'un déficit chronique. Les outils de base d'une gestion rationnelle des ressources humaines font défaut, ainsi le recrutement se fait encore sur la base de procédures formelles et rigides. Des épreuves de connaissances techniques ou de culture générale très abstraites et génériques qui ne permettent pas de dégager les qualifications attendues par l'administration.

L'intégration dans le corps de la fonction publique se fait souvent selon des formes fortes contestables du point de vue des conditions générales de la fonction publique ou du point de vue des critères de qualifications professionnelles recherchées par le service public. De même, la mobilité comme facteur de qualification et d'épanouissement du fonctionnaire n'est pas consacrée par les statuts ; le fonctionnaire est recruté pour faire carrière sans aucune possibilité de mobilité externe à quelques exceptions près. Nous sommes dans un système de fonction publique de carrière, alors que les exigences de la mutation du service public auraient plutôt été compatibles avec le système de fonction publique d'emploi. La fonction publique de carrière suppose une polyvalence du fonctionnaire. Or, si la polyvalence présente des avantages, elle connaît des limites puisqu'elle ne favorise pas le développement du fonctionnaire dans une perspective de développement du métier. Cependant certaines administrations ayant une grande taille organisent une mobilité géographique. Celle-ci, est rarement inscrite dans une démarche rationnelle. Par ailleurs, la faible valorisation de la mobilité dans la carrière des fonctionnaires par la hiérarchie, qui est perçue comme

## Chapitre I: Généralité sur la GRH et concept de la gestion des carrières

---

une difficulté de gestion administrative, comme un atout d'ouverture et d'accumulation des compétences variées.

Par ailleurs, la souplesse du mode de recrutement des agents contractuels a favorisé un abus. Ce mode dérogatoire est devenu un mode de recrutement à part entière. Ce qui est inconvenient avec les problèmes de gestion des carrières de ces personnels et leurs problèmes de motivation, de comportement et d'éthique de service public des agents recrutés temporairement et sans protection juridique suffisante.

Le développement désordonné de la ressource humaine en raison d'une part, de la forte interférence des facteurs politiques et d'autre part de l'incapacité de l'Etat à imposer une réforme administrative inscrite dans la durée, a conduit à l'affaiblissement sinon à la disparition des valeurs fondatrices de la fonction publique. Dans ce système totalement archaïque, la carrière des fonctionnaires et leurs qualifications vont perdre leur cohérence au fur et à mesure.

En effet, les modes d'affectation et de promotion internes limitent les possibilités de valorisation des compétences des fonctionnaires, alors que la séparation du grade et de l'emploi ménage une marge de manœuvre à l'administration pour assurer une allocation optimale de la ressource humaine. La conception statutaire et l'insuffisante implantation de la gestion des ressources humaines n'ont pas permis de tirer les avantages des possibilités offertes par les statuts.

Les fonctionnaires de l'Etat ont toujours l'impression que leurs carrières professionnelles sont caractérisées par une stabilité. De ce fait ils ne cherchent pas à quitter leurs postes en raison de la garantie offerte de ne pas rompre la relation du travail entre l'administration et le fonctionnaire, qui se considère comme un moyen de motivation aux fonctionnaires.

Entre temps, cette carrière professionnelle connaît une évolution et un avancement trop lent à cause de la bureaucratie des procédures juridiques déterminent les conditions pour chaque étape de la carrière des fonctionnaires. A titre d'exemple, on constate que la promotion d'un grade vers un autre supérieur a besoin d'une durée minimale de **cinq (05)** années d'ancienneté dans le grade comme condition pour participer à un examen professionnel, ou bien le fonctionnaire doit justifier **dix (10) ans** d'ancienneté dans le grade pour inscrire sur la liste d'aptitude. En plus d'autres obstacles administratifs qui réduit l'accélération de l'évolution de la carrière professionnelle, comme la disponibilité du poste budgétaire vacant, tout ça représente la lourdeur des procédures de l'administration avec ses fonctionnaires,

## Chapitre I: Généralité sur la GRH et concept de la gestion des carrières

---

Dans ce contexte, la situation de la ressource humaine et le passage d'une culture de service public, fondée sur l'obligation formelle d'assurer ce dernier, vers une culture d'engagement qui peut fournir un service public de qualité au moindre coût, dans une relation dynamique et d'obligation réciproque entre l'administration et le citoyen devenu client. Ceci remplace la relation formelle d'administrer ou d'usager et exige un bouleversement des pratiques et des idées reçus à la base des comportements des agents de l'Etat.

La situation décrite ci-dessus du mode de gestion de la ressource humaines dans la fonction publique, ne permet ni l'émergence de compétences et de qualifications, ni la professionnalisation des comportements autour des valeurs du service public ni l'encouragement à l'impartialité de l'administration et à la culture de « rendre compte », ni encore moins le développement de la performance collective et individuelle dans le secteur public.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre nous avons démontré qu'au fil des années, la gestion des ressources humaines a évolué d'une manière intéressante, et qu'elle n'est plus un simple outil mais une vraie branche de l'entreprise qui a une place aussi importante que les autres.

L'atteinte des objectifs opérationnels de toute organisation repose sur une saine gestion de ses ressources humaines. Dans la gestion des ressources (matérielles, financières et humaines) d'une organisation, c'est celle du capital humain qui pose aux gestionnaires les plus grands défis. Tous les moyens doivent donc être mis en œuvre pour en arriver à attirer, développer et conserver une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

Le développement de carrière fait partie de ces moyens, en effet, la gestion des carrières ajuste les capacités de travail aux besoins, en effectifs et compétences de l'entreprise. Elle est aussi un instrument privilégié de fidélisation et de motivation de l'ensemble des salariés, en leurs offrant la possibilité d'évolution durant leur parcours professionnel.

**Chapitre II :**  
**Pratique et**  
**développement du la**  
**Gestion Des Carrières**

### **Introduction :**

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

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

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

### Section I : les pratiques de la gestion des carrières

Parmi les branches et les activités de la GRH il y'a la gestion des carrières, qui se compose d'un ensemble de pratiques-t-elle que la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération.

#### 1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'une des pratiques principales de la gestion

##### 1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC qui se centre et vise à ce que l'entreprise dispose en terme voulu du personnel ayant les compétences (connaissance, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins<sup>1</sup>

##### 1.2. Les objectifs de la GPEC :

La GPEC a pour objectifs que l'entreprise dispose à chaque instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaire pour répondre aux besoins de l'organisation,

Selon J-M Peretti<sup>2</sup> la GPEC englobe plusieurs dimensions :

- **Qualitative et quantitative :**

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

- **Immédiate et à terme :**

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

- **Globale et locale :**

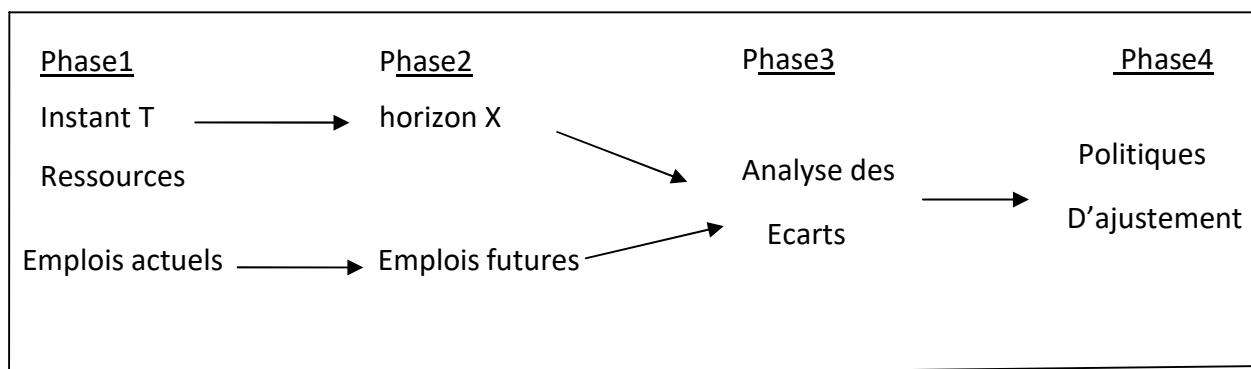
L'équilibre est recherché dans chaque entité et pour chaque catégorie d'emplois (niveau local) et au niveau de l'organisation (niveau global). Une culture de mobilité interne forte favorise l'obtention et le maintien dans le temps d'équilibres locaux à partir d'un équilibre global.

---

<sup>1</sup> Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris p148

<sup>2</sup> Peretti J.M, « Gestion des ressources humaines », 13eme édition, Edition Vuibert, Paris 2006, P58.

**Figure N°03 : le schéma de base de la GPEC**



**Source : L.Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre, GRH : pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997, p.85.**

### 1.3. Les voies d'entrées dans la GPEC

THIERRY Dominique a désigné 5 voies<sup>3</sup> :

#### A. L'entrée par le plan moyen terme :

Il s'agit de prévoir les ressources/emplois adéquat dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant.

#### B. L'entrée par les unités :

C'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.

#### C. L'entrée par les familles professionnelles :

Il s'agit d'identifier les emplois par famille dans l'entreprise (les acheteurs, les gestionnaires).

#### D. L'entrée par les investissements :

Identifié l'impact qu'aura le projet d'investissement sur l'entreprise (l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations, ...).

#### E. L'entrée par les emplois sensibles :

Il s'agit d'identifier les emplois cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail,

<sup>3</sup> THIERRY Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions Le Harmattan, avril 1990

ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer...

### 1.4. La compétence

« La compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisé ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »<sup>4</sup>.

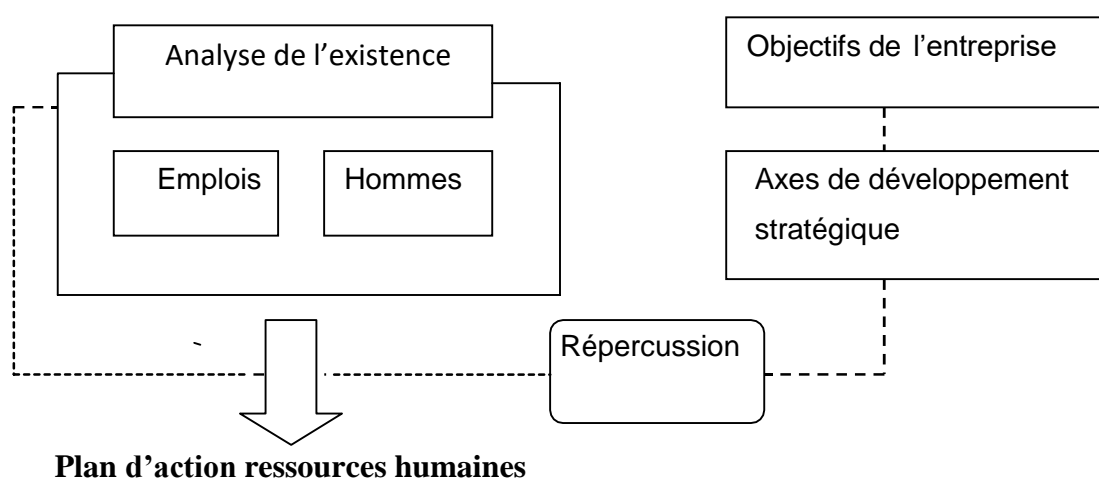
- **Le savoir-faire** : c'est la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- **Le savoir-être** : les attitudes et comportements au travail
- **Le savoir évoluées** : la possibilité d'évoluer dans le métier ou dans d'autres activités.

### 1.5. La démarche de la mise en place d'une gestion des compétences

Selon Annick Cohen-H<sup>5</sup> nous distinguant 04 étapes de la démarche qui consiste à :

- Décrire l'existant (les emplois et les ressources).
- Prendre en compte la stratégie de l'entreprise et son impact sur les emplois et les compétences requises.
- Identifier l'écart entre les compétences requises et celles détenues par les collaborateurs.
- Réduire l'écart constaté en faisant appel aux moyens tels que la formation, la mobilité...

**Figure N°04 : Démarche de la gestion des compétences**



#### Plan d'action ressources humaines

- Formation/développement des compétences
- Recrutement

<sup>4</sup> PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2001, p 60.

<sup>5</sup> Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris, P154.

- Mobilité
- Restructuration/organisation
- Ergonomie
- Capitalisation et transfert
- Licenciements, départs...

**Source : Annik Cohen-H toute la fonction ressources humaines P154.**

### **2. La pratique de recrutement :**

Le recrutement est l'une des pratiques et activités essentielles de la gestion des carrières.

#### **2.1. Définition**

« Le recrutement est une démarche rentrant dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail »<sup>6</sup>

Et plus précisément le recrutement désigne un ensemble d'actions entreprises (préparation, recherches, information) par l'organisation afin d'attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires, pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir des postes vacants.<sup>7</sup>

#### **2.2 Les objectifs de recrutement**

- Assurer à l'entreprise l'effectif dont elle aura besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés
- Rechercher des employés dont le profil selon le cas ressemble à celui des employés de l'entreprise ou diffère.
- Réduire les risques des départs prématurés des candidats embauchés dans l'organisation et dont le profil est incompatible avec les valeurs de l'organisation.
- Augmenter l'efficacité de l'entreprise à court et à long terme<sup>8</sup>.

---

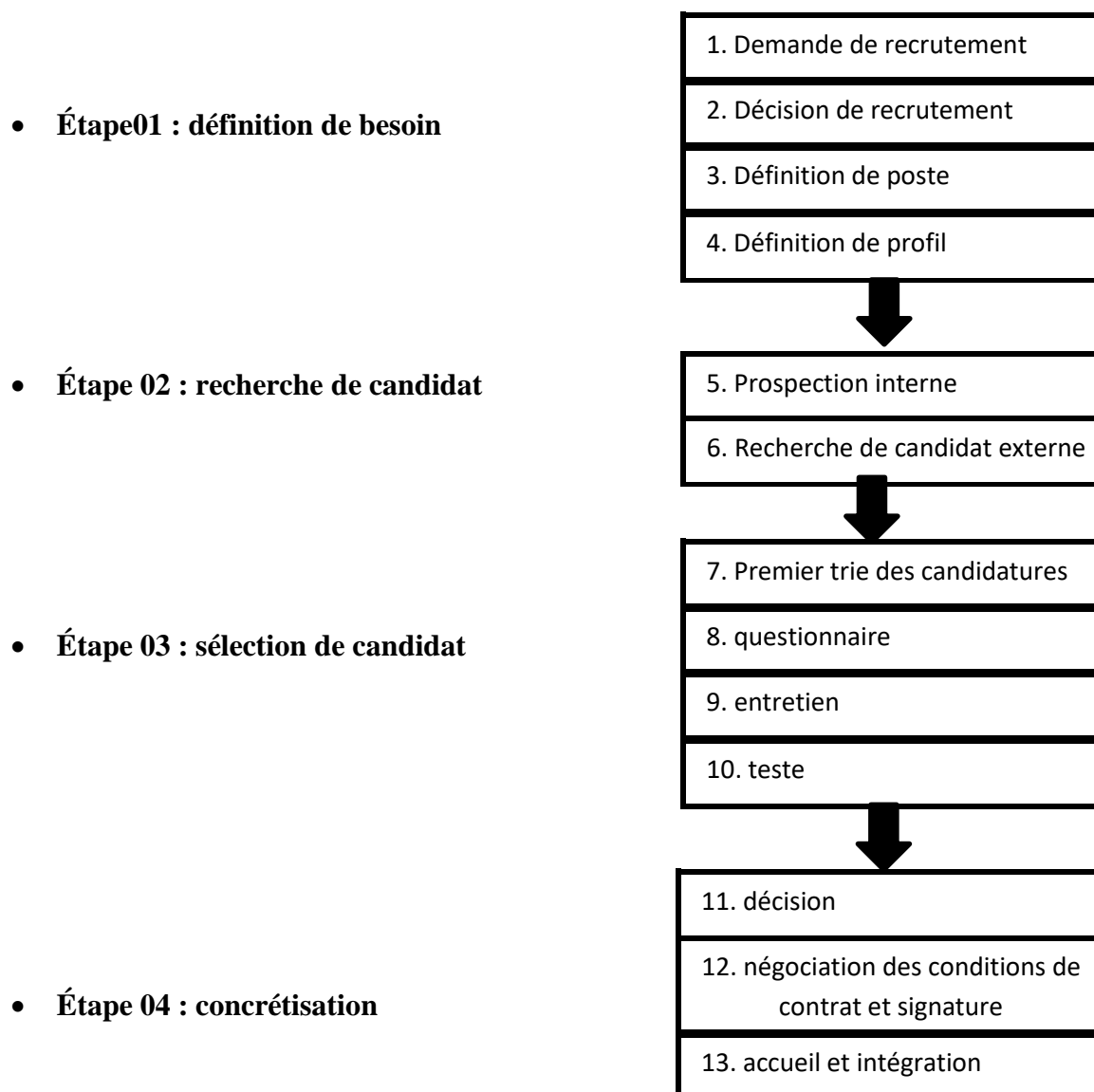
<sup>6</sup> MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition Economica, 1998, P368.

<sup>7</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier « gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> Edition. Bruxelles, 2007

<sup>8</sup> Shémon L-dolan, Taniassaba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles » 3<sup>ème</sup> Edition Renouveau Pédagogique INC, 2002

### 2.3 Les étapes de processus de recrutement <sup>9</sup>

Figure n°05 : Les étapes de processus de recrutement



**Étape 01 définition de besoin** : se compose de :

**A) Demande de recrutement**

Elle émane en règle générale de responsable hiérarchique directement concerné, cette demande peut être exprimée pour un remplacement, mutation ou un besoin supplémentaire.

**B) La décision de recruter**

Le diagnostic d'opportunités permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité, ou réorganisation de service ont été étudié avant de recourir au maintien ou augmentation d'effectifs.

-Les solutions alternatives sont aussi envisager telle que (les recrutements temporaires,

<sup>9</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 21<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016 P 62

stagiaires.....).

-Toutes les possibilités de modification de l'organisation, travail ou répartitions des taches sont étudié pour savoir ou affecter le nouveau recrût.

-Préciser la nature de contrat (CDD/CDI) et aussi les horaires de travail (temps plein ou partiel)<sup>10</sup>.

### **C) La définition de l'emploi**

Avant tout recrutement il est nécessaire de définir un emploi à pourvoir, s'il n'existe pas des descriptifs adéquats de poste, il est fondamental de l'établir avant l'occasion de recrutement.

La bonne description de l'emploi est un aspect très important pour pouvoir, notamment de permettre le bon déroulement de l'opération de recrutement, ainsi le succès et l'échec de recrutement de cette opération dépend souvent de la description de ce poste.

### **D) La définition de profile**

La définition de profile est relié à la fiche d'emploi correspond généralement les trois rubriques principales dont :

#### **- La mission confiée :**

Cette rubrique représente les buts et les finalités de poste, le niveau hiérarchique, la mission.

#### **- La compétence nécessaire :**

Désigne les compétences transverses, nécessaire pour l'emploi de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propre au poste.

#### **- Le profil de candidat :**

Il est défini notamment en terme de savoir agir (savoir théorique, savoir-faire), vouloir agir (les éléments de motivation attendus), pouvoir agir (type de personnalité attendu).

### **Étape 02 : la recherche de candidat :**

Consiste à la recherche des candidats ou on trouve plusieurs étapes dont :

#### **A) La prospection interne**

Généralement les postes vacants dans l'entreprise sont souvent proposer en premier pour les salarié de l'entreprise dans le cadre de la mobilité interne, le recrutement externe intervient que en absence de possibilité de recrutement interne.<sup>11</sup>

L'expression de recrutement interne et fréquemment retenue pour souligner que même si le candidat est déjà salarié dans l'entreprise il doit affronter les déférentes étapes de sélection des postulats externe à savoir :

---

<sup>10</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 21<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016 P64

<sup>11</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 21<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016, P 66

- L'existence d'un système d'information sur le poste à pourvoir.
- L'exploitation directe des informations disponibles notamment des entretiens annuels d'appréciation, des entretiens professionnels.
- Existence de plan de sécession et d'un organigramme de remplacement.
- L'existence d'un comité de carrière, et de revues de personnels.

### **B) Recherche des candidatures externes**

Il revoit aux :

- Souci d'enrichir le capital humain par l'apport de sang nouveau à l'entreprise ou de rajeunir la pyramide d'Age.
- La non disponibilité de profile rechercher au sein de l'entreprise, il peut s'agir des poste bas d'échelle, des postes débutant ou des postes très particulier impliquent un cursus original.

Il existe plusieurs sources de prospection externe à savoir :

#### **B1- Les candidats spontanés :**

Elle est en nombre croissant, l'abondance des candidatures spontanées et en mesure de l'image externe auprès de publiques ciblé, le lien avec les universités, les écoles et la participation dans les forums des établissements d'enseignement pour attirer les diplômés recherchés.

#### **B2 -L'annonce de recrutement :**

Qui peut être adressé à des associations ou à des organismes et de publier dans la presse ou plus fréquemment dans les réseaux interne. Et aussi l'existence des organismes qui diffusent et offrent les dossiers des candidats qui rependent aux conditions requises par le poste.

#### **B3- L'approche directe :**

Pratiquer par les « chasseurs de tête » qui favorise le recrutement des personnes peut susceptible d'être approché par d'autre voies.

Cette méthode consiste à identifier les candidats qui ont un profile qui correspond au poste, et entré directement en contact.

- La transformation de CDD ou d'intérimaire en CDD
- Les stages : ils sont un tremplin pour les nouveaux diplômés, car un certain nombre de stage de fin d'études débouchant sur une proposition de recrutement.

#### **Étape 03 : sélection de candidat :**

Qui se compose de :

### A) Le tri de candidature

La sélection débute par l'analyse des CV qui constitue la première confrontation entre les postulants et les exigences de l'entreprise, et qui conduit à des éliminations importante, cette sélection devrait éviter toute sorte de discrimination <sup>12</sup>

Le responsable de sélection fait ces choix en se basent sur des critères essentiellement factuels, c'est les faits de CV qui comptent, ainsi qu'une lettre d'accompagnement peut mettre en avant des atouts qui incitent à le recruté. À l'issu de ce premier tri une convocation ou un questionnaire peuvent être adressé au candidat retenue avec présentation de poste et société.

### B) Questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de revenir sur les compétences et la personnalité de candidat, les éléments qui lui sont nécessaire de façon précise et identique pour occuper le poste.

### C) L'entretien

Qui est pour double buts :

- informer le candidat sur l'entreprise, profile rechercher, les perspective offert, le poste à pourvoir
- permettre au candidat de s'exprimer pour donner le maximum d'information sur sa vie professionnelle, ces aspirations et compétences, la qualité des relations managériales, ainsi que c'est l'occasion pour le candidat de défendre ces points de vue avec des arguments convaincants

### D) Les tests de recrutement

Le candidat peut être soumis à des tests dans l'objectif de :

- faire apparaitre les points faibles qui peuvent constituer des contre indicateurs de poste
- classer les aptitudes de candidat parmi les quelle choisir, et l'adéquation entre le profile respectif et les exigences de poste.

Et parmi ces teste en trouve :

- **Test d'aptitude** : pour la tache donnée et qui concerne des mesures précise et les bonnes valeurs productives concernant l'efficacité dans ce poste.
- **Test de personnalité** : qui visent a cerné la personnalité de candidat
- **Test de situation** : qui visent à mettre le candidat dans la situation la plus proche de sa situation professionnel future.

### Étape 04 : concrétisation :

---

<sup>12</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout 2013, P 235

Une fois le candidat est passé par l'étape précédente une réunion de synthèse se tiendra entre les différents interviewers pour exprimer leur opinion à propos de candidat afin de prendre une décision finale à propos de candidat.

### **A) La négociation des conditions et signature de contrat :**

Les négociations entre les deux parties passent par plusieurs étapes

#### **A1- Négociation d'engagement :**

Qui porte essentiellement sur le montant et les éléments de rémunération, et d'équité interne, ainsi candidat reçoit aussi un compte rendu, qui comprend les pronostics portés en sa faveur justifier la décision.

#### **A2 - La signature de contrat :**

Qui marque un accord entre le candidat et l'entreprise, une directive européenne impose à l'entreprise de livrer pour le recruter, après de loi un document indiquant l'identité de partie, le lieu de travail, le titre de salariés.

### **B) L'accueil**

Période durant laquelle le nouveau salarié est intégré dans l'organisation et durant laquelle il est initié à l'ensemble de ses tâches ainsi qu'aux politiques et aux procédures de l'organisation, et l'entreprise en assurant les meilleures conditions pour son accueil et intégration<sup>13</sup>.

### **C) L'intégration**

Une pratique qui regroupe des activités et des événements permettent de mieux connaître l'entreprise et les personnes qui y travaillent, telle que le manuel de l'employé, la journée d'accueil, les séminaires d'intégration...Etc. Des visites guidées dans entreprise ainsi que les activités sociales de l'entreprise, cette pratique peut aussi inclure des formations sur les produits de l'entreprise ou les techniques de vente de cette dernière. <sup>14</sup>

## **3. La formation :**

### **3.1. Définition :**

Selon SEKIOU et autres, la formation est «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités

---

<sup>13</sup>Shémon L-dolan, Taniasaba,et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3<sup>ème</sup> Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002

<sup>14</sup>Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentielle en GRH » 3<sup>ème</sup> édition, Dunod. Paris 2014

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 »<sup>15</sup>.

Et pour LOUART Pierre, « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »<sup>16</sup>.

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

### 3.2. Les objectifs de la formation

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

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans des nouvelles organisations.
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une

---

<sup>15</sup> SEKIOU et autre., « la gestion des ressources humaines ». 2<sup>e</sup> édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001. p336

<sup>16</sup> LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyralles, 1994. p 130

meilleure perception de leur milieu de travail.

- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

### **3.3. Les types de formation**

Selon SOYER Jacques<sup>17</sup>, il existe cinq types de formation :

#### **3.3.1. Formation d'adaptation**

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels, développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité...Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser des nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs-être plus efficaces.

La formation d'adaptation est utilisée soit à l'adaptation initiale, soit la personne formée garde le même type d'emploi, mais ces compétences sont mises à jour.

#### **3.3.2. Formation de Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité**

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Ou Il y a un changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion.

#### **3.3.3. Formation d'outil intellectuel de base (culture générale)**

Il s'agit d'une formation générale (langues, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Elle est souvent utilisée avant d'engager le salarié dans une mobilité.

#### **3.3.4. Formation culture d'entreprise**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune dans le sein de son établissement.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront

---

<sup>17</sup> SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1999. p 48..

s'inscrire sur la base du volontariat.

### 3.3.5. Formation de mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

### 3.4. Le processus de formation

Les phases essentielles d'un processus de formation sont :

#### 3.4.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

#### 3.4.2. La notion de besoin de formation

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre. Donc, le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »<sup>18</sup>.

#### 3.4.3. Les types de besoin de formation

SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »<sup>19</sup>.

- **Les besoins personnels** : lorsqu'un salarié rencontre des problèmes, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.
- **Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui

---

<sup>18</sup> MEIGNANT Alain, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003. p55.

<sup>19</sup> SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1999.p48.

concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

### 3.4.4. Collecte et analyse des données

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation, et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés, et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen ou à long terme des RH.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

**A. Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel :** La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

**B. Enquêtes informelles et formelles :** Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel, et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité et l'amélioration du travail...l'employé peut aussi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

**C. L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :** Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts.

- Le nombre d'accidents du travail.
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.
- Le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées.
- Le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...

### **D. Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :**

La comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur, constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

La formation essaye de combler l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution, et les compétences indispensables pour les tenir maintenant ou dans un proche avenir. L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clé permettant à la fois de définir les besoins de formation et d'en organiser les modalités.

#### **3.4.5. Analyse des données recueillies**

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »<sup>20</sup>:

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ;
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est à dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

#### **3.4.6. La classification des besoins**

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres, elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette

---

<sup>20</sup> MEIGNANT Alain. « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003. p 140

classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

### 3.4.7. Elaboration du plan de formation

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

#### A. Définition du plan de formation :

Selon A.MEIGNANT « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »<sup>21</sup>.

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- **Opérationnelle** : les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le coût de fonctionnement du service de formation interne ... etc.

#### B. Les choix du management sur les moyens qu'il affecte :

Le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;

- **Les moyens affectés** : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée** : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans ;
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés** : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire donc que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre

---

<sup>21</sup> MEIGNANT Alain« Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003, p 191.

les objectifs organisationnels en termes de compétences.

### 4. La rémunération

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

#### 4.1. Les types de rémunération

On distingue la rémunération directe et la rémunération indirecte<sup>22</sup>.

##### 4.1.1. Rémunération directe

Elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement, la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous sont directement lié au le travail accompli.

##### 4.1.2. Rémunération indirecte

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou « d'éléments sociaux ». Pour l'employeur, les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

#### 4.2. Les composants de la rémunération globale

La rémunération globale réunit la rémunération directe et la rémunération indirecte ; nous pouvons synthétiser ces composants comme suit<sup>23</sup>:

- **Le salaire de base** : est l'élément essentiel de la rémunération. Il est calculé après le classement organisationnel des postes, en tenant compte des connaissances et des aptitudes requises.
- **Les primes fixes liées au poste ou à des critères spéciaux** : la plupart d'entre elles compensent les inconvénients professionnels ou des coûts (les primes de nuisances, de déplacement, de risque...).
- **Les compléments ou accessoires de salaire** : les primes, indemnités, gratifications,

---

<sup>22</sup> SEKIOU et al. Op.cit, p.157

<sup>23</sup> N.Mebarki, « contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne », mémoire de magistère, université A. Mira, Bejaia, P122.

avantages en nature (primes de panier, de transport...).

- **Les primes individuelles sur objectifs** : elles sont octroyées aux salariés qui répondent aux objectifs fixés, en général dans le cadre d'une discussion avec les supérieurs hiérarchiques (liée aux performances).
- **Les primes collectives ou des mesures d'intéressements** : l'intéressement consiste à relier la rémunération des salariées aux performances de l'entreprise ; ce mode de rémunération permet l'amélioration de la productivité du travail.
- **La rémunération sous forme d'actions (l'actionnariat)** : la distribution d'actions ou d'option sur les salaires, dans de bonnes conditions, pour les acheter à des prix intéressants incite ces derniers à s'engager d'avantage, à s'impliquer et à s'identifier à l'organisation.
- **Les charges sociales** : les cotisations à la sécurité sociales sont assises sur toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie où à l'occasion du travail : salaires, indemnités, primes, ....
- **Les autres composantes** : les avantages particuliers (situation familiale, prime de mariage, de naissances,...). Les avantages liés à l'emploi des cadres supérieurs comme les avantages vedettes (le logement, voiture de fonction), les voyages...

### 4.3. Les objectifs de la rémunération :

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

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

En résumé, nous pouvons dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les

demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

### 4.4. Les fonctions de la rémunération

Le tableau ci-dessous nous permet de donner un aperçu général sur les différentes fonctions de la rémunération.

**Tableau N° 01 : les fonctions de la rémunération**

	<b>Definition</b>	<b>Reference</b>	<b>Traduction (pour l'homme de personnel)</b>
<b>Economique</b>	Rémunération : Contrepartie d'un travail. Revenu. Cout.	Marché, rareté (libéralisme). Equilibre. Production/consommation.	Enquêtes salaires. Négociations. Salaires. } Augmentation générales Masse salariales.
<b>Social</b>	Remuneration: Portage. Recompense.	Justice social. Equité collective. Mérite, équité individuelle.	Participation, Intéressement, Classifications, Grille de salaires, Individualisation.
<b>Gestionnaire</b>	Rémunération : Moyen de gestion des ressources humaines.	Optimisation de la ressource humaine. Motivation/ implication des hommes.	Gestion des carrières (capacités, potentiel). Performance individuelle et d'équipe (bonus, augmentations individuelles). Performance d'entreprise (intéressement).

**Source : les ressources humaines, Dimitri Weiss, édition d'organisation, P 327**

### 5. La promotion professionnelle :

Une pratique très importante pour chaque entreprise car elle vise à attribuer une récompense pour les salariés ayant fournie un effort considérable ainsi que de les motivé.

#### 5.1. Définition de la promotion professionnelle

La promotion désigne le fait qu'un salarié est affecté à un poste dont le statu

hiérarchique et plus élevé à celui qu'il occupe.

Plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne :

En premier lieu, les salariés de l'entreprise ont souvent la chance d'occuper les postes, même les plus élevés. Que des personnes externes adéquates pour ces postes. Car l'ensemble des postes requiert une certaine connaissance de personnel, des procédures de politique générale et les principales caractéristiques de l'organisation.

En second lieu, si l'entreprise accorde des possibilités de développement professionnel pour ces salariés, ces derniers se sentent estimés et plus valorisés, ils associent volontiers à l'intérêt de l'organisation<sup>24</sup>.

### **5.2 Les objectifs de la promotion professionnelle**

- Construire une équipe dirigeante pour l'entreprise par la formation et la promotion.
- Meilleure utilisation et exploitation des compétences de capitale humain.
- Organiser l'évaluation des compétences humaines au sein de l'entreprise afin de pouvoir la maintenir.
- Veiller à une utilisation rationnelle et méthodique des talents.
- Éviter la perte des talents et assurer leurs stabilités dans l'emploi.

### **5.3 La politique de promotion :**

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

#### **5.3.1 La promotion coup par coup**

Dans ce premier cas, le problème de promotion ne se pose que lorsqu'il y a un poste à pourvoir, dans lequel la hiérarchie et les responsables hiérarchiques cherchent si l'un de leurs salariés possède les compétences requises pour occuper ce poste.

La promotion coup par coup peut intervenir sur toute l'échelle hiérarchique, elle ne se limite pas dans le cadre d'une gestion de personnel élaborée, mais avec une obligation de pourvoir rapidement le poste, ainsi l'absence des outils d'évaluations adéquats dans cette politique peuvent s'avérer à un échec, ces promotions manquées peuvent être coûteuses pour l'entreprise.

#### **5.3.2 La promotion organisée**

Repose sur une étude et aussi sur la gestion prévisionnelle des emplois et l'évaluation de personnes, dans ce type de politique de promotion une forte attention est portée sur les prévisions et une étude minutieuse ainsi qu'une étude de répercussions.<sup>25</sup>

---

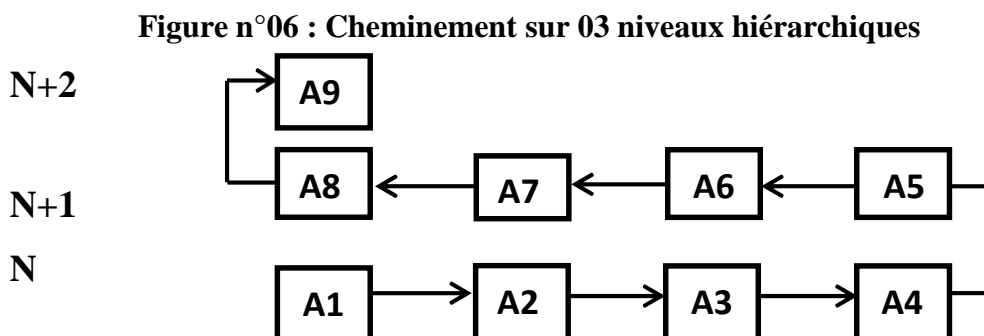
<sup>24</sup>Shémon L-dolan, Taniassaba, et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3<sup>ème</sup> Edition Renouveau Pédagogique INC, 2002 P 119

<sup>25</sup>Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout 2013

### 5.4 Les filières promotionnelles

Qui indiquent la succession des postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et en finir avec une promotion.

Se schémas illustre ce cheminement sur 03 niveaux hiérarchiques



Pour pouvoir occuper un poste sur le niveau N+1 (par exemple le poste A5) il faut d'abord que le salarié maîtrise les postes de « A1 à A4 ». Un passage de ces différents postes le rend susceptible d'être promu. De même pour le niveau N+2 la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière et peuvent être proposés au salarié personnel.

Ces évolutions peuvent se faire dans les mêmes filières ou dans différentes filières telle que (par exemple le passage d'une filière technique vers celle de la vente)<sup>26</sup>

### 5.5. Les types de promotion

Il existe quatre types de promotion professionnelle à savoir<sup>27</sup> :

#### 5.5.1. La promotion dans la catégorie

Ce type de promotion entraîne un changement de poste, de coefficient, voire même de qualification

#### 5.5.2. La promotion de catégorie

Qui comporte un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

#### 5.5.3. La promotion de salaire

S'inscrit dans le cadre de politique d'individualisation des rémunérations, elle n'a pas d'influence ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.

#### 5.5.4. La promotion collective

Ce type de promotion touche tous les salariés de même groupe de travail, elle résulte

<sup>26</sup> Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout 2013 p 287

<sup>27</sup> J-M Peretti « gestion du personnel » Vuibert gestion. Paris p 167

généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

### **5.6. Les outils permettant d'identifier les personnes susceptibles d'être promus :**

Il existe plusieurs outils qui aide l'entreprise a attribué des promotions a ces salaries dont on trouve :

#### **5.6.1 Les revues de potentiel ou comité de promotion**

Qui regroupe les responsables hiérarchiques d'une ou plusieurs division d'affaire afin « d'identifier les personnes susceptibles d'occuper des postes vacants ou passer de l'être dans les divisions représenter » avec la participation d'un ou plusieurs représentants de service ressource humaine pour assurer l'équité de processus.

Le principe de cette outil réside dans l'identification de la relève, sois afin de prévoir des postes clairement identifier, sois pour créer et former un réservoir de potentiel qui pouvant occuper une fois former des poste clé et des poste stratégiques dans les années à venir.

#### **5.6.2 Le plan de promotion**

Le plan de promotion consiste, à partir de la liste des postes vacant, leurs nombres et leur localisation, à identifier les postes à prévoir dans le court terme.

La détermination d'un plan de promotion et base sur plusieurs critères, dans le cas où les poste sont vacant à court terme, les personne qui vont être promus doivent être en mesure d'en assumer les tâches et les responsabilité de poste, ou tout au moine ne nécessite que un plan de développement rapide pour maitriser dans cette situation la liste des qualité requise pour le poste sont d'excellent outil pour identifier les critères de sélection.<sup>28</sup>

#### **5.6.3Le réservoir de hauts potentiels**

Lorsque les revues de potentiel visent à identifier des individus qui peuvent occupée des postes de responsabilité et des poste stratégique à moyens terme, on parle en générale de réservoir de hauts potentiels, l'exercice consiste alors à identifier les collaborateurs qui peuvent devenir dans le futur des cadres supérieur et des dirigeants de l'entreprise.

Au-delà de l'examen de potentiel générale ces cellules conduisant à spécifier le champ d'application professionnel de potentiel, niveau hiérarchiques ultime au quel on imagine que l'individu pourras accéder, délais dans lequel il le fera, type de service ou des poste rapidement accessible.... Etc.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentielle en GRH » 3<sup>ème</sup> édition, Dunod. Paris 2014  
P 54 ; 55 ; 56

<sup>29</sup> Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentielle en GRH » «3<sup>ème</sup> Edition, Dunod. Paris 2014

### Section II : Développement de la gestion de carrières

#### 1. La planification de la gestion des carrières :

Elle est caractérisée par un ensemble d'activités, permettant à l'individu de tracer ses objectifs de carrière à la hauteur de ses aptitudes et ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartient à l'individu, l'entreprise se doit de lui porter assistance en :

- Lui offrant les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation, sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseillers spécialisés qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste.
- La mise au point d'un plan de carrière : il s'agit de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci ce fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.
- La planification de la relève : l'entreprise doit préparer la relève et doit être capable de combler tous poste vacant dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. Pour cela elle doit mettre au point des outils qui vont lui permettre de classer les postes clés de l'entreprise et les personnes susceptibles de les occuper. Cette étape passe automatiquement par la détection des talents (haut potentiel), ces derniers suivront des programmes de formation spéciaux qui vont les préparer à leurs responsabilités futures.

#### 2. Evolutions des carrières

Gérer les carrières nécessite de considérer les différents types de mobilité possibles dans une organisation. Pour cela nous avons distingué deux type de mobilité<sup>30</sup> :

##### 2.1. Mobilité organisationnelle (classique)

Elle contient 3 types de mobilité

###### 2.1.1. La mobilité verticale

Connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer d'un niveau N au niveau supérieur N+1. Le mouvement inverse, la rétrogradation, est plus rare.

###### 2.1.2. La mobilité horizontale

Le salarié conserve dans sa mobilité le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à une autre. Par exemple, cette mobilité inter-fonctions peut conduire le salarié de la vente à la production.

---

<sup>30</sup> CERDIN J-L, op cit, P30

### 2.1.3. La mobilité latérale

Elle s'exprime en termes de pouvoir informel. Indépendamment du niveau hiérarchique, cette mobilité radicale ou d'inclusion reflète le rapprochement ou l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation où elle travaille.

### 2.2. La mobilité géographique :

Les trois formes de mobilité, la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité latérale peuvent s'inscrire dans une autre forme de mobilité, la mobilité géographique. Toutes ces formes de mobilité peuvent être <sup>31</sup>:

#### 2.2.1. Intra-organisationnelle

Elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise.

#### 2.2.2. Inter-organisationnelle

Elles impliquent un changement d'entreprise.

La mobilité géographique s'exprime à deux niveaux :

##### A. La mobilité nationale

Le salarié est transféré du lieu d'exercice de son activité à un autre dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays.

##### B. La mobilité internationale

Le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il entre dans le cadre de la mobilité internationale.

La mobilité internationale peut revêtir plusieurs formes comme :

##### - Des missions de courtes durées

Elles sont en général inférieures à un an, et le plus souvent entre trois et six mois.

##### - L'Eurocommuting

Le salarié est domicilié dans un pays et travaille la semaine dans un autre pays européen.

##### - L'expatriation

C'est une mobilité internationale temporaire intra-entreprise. La durée moyenne est de trois ans environ afin de limiter les problèmes de retour. L'entreprise a recours à l'expatriation au moins pour trois raisons :

##### a) Besoin spécifique de personnel

Vacances de postes dues à l'absence de compétences locales.

##### b) Développement organisationnelle

la mobilité se justifie pour des raisons de contrôle et de coordination. Le transfert de la

---

<sup>31</sup> CERDIN J-L, op cit, P 32.35

culture et de savoir-faire est souvent fondamental au développement de filiales à l'étranger.

### c) Développement de managers

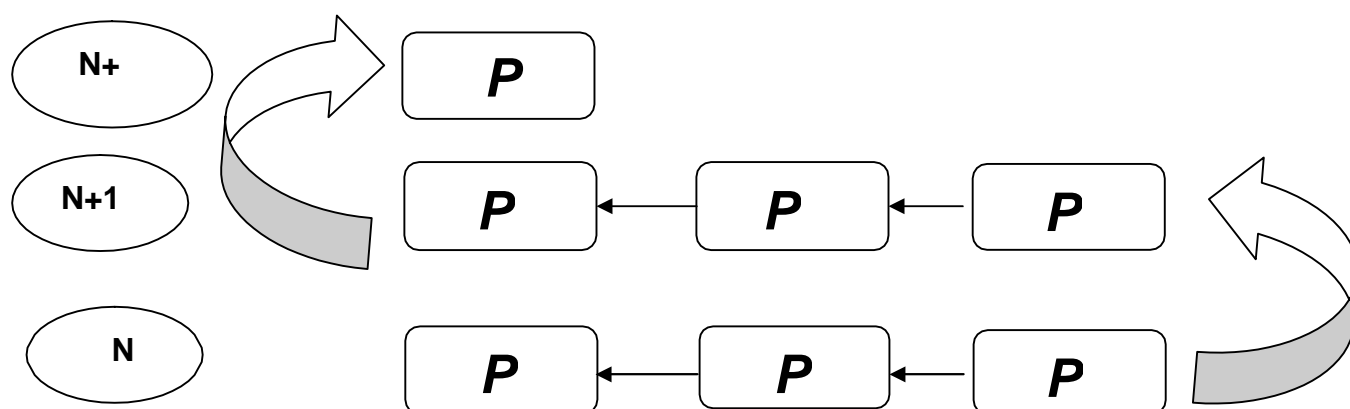
La mobilité internationale s'inscrit dans le développement des compétences des salariés détectés comme des hauts potentiels. Pour occuper des postes à responsabilités dans des organisations qui opèrent sur des marchés mondiaux, il faut avoir été confronté, sur le terrain, à des réalités culturelles différentes de celles de son pays d'origine. Le passage par l'international est-il toujours un accélérateur de carrière pour développe des compétences particulières comme une compréhension des marchés internationaux ou une ouverture interculturelle

## 3. Les filières et les politiques promotionnelles

### 3.1. Les filières promotionnelles

Les filières promotionnelles indiquent une succession de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion, le schéma N°07 ci-dessous illustre ce cheminement hiérarchique sur trois niveaux<sup>32</sup>.

Figure N° 07 filière promotionnelle



Source : gérer les carrières J-L Cerdin, 2000, P 32 adapté de Peretti, 1998, p. 244

### 3.2. Les politiques de promotion

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

#### 3.2.1. La promotion « au coup par coup »

Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une

<sup>32</sup> CERDIN J-L, op cit, P 31.

gestion de personnel vraiment élaborée. Elle faite rapidement à cause de l'absence d'outils d'évaluation adéquate.

### **3.2.2. La promotion organisée**

Elle repose sur une gestion prévisionnelle minutieuse de l'emploi et un système d'évaluation du personnel, une préparation et une étude des répercussions. Nous pouvons distinguer quatre types de promotion :

- La promotion dans la catégorie : elle entraîne un changement de poste.
- La promotion de catégorie : comporte un changement de catégorie, accession de la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans les cadres des politiques d'individualisation. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.
- Promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

## **4. Les outils de la gestion des carrières**

J- L CERDIN<sup>33</sup>, a classé les outils de la gestion des carrières en deux classes ceux qui permettent à l'entreprise de prendre des décisions sur l'évolution de ses salariés et ceux qui contribuent à accompagner les salariés quant à leur propre cheminement de carrière.

### **4.1. Les outils de suivi de l'évolution des salariés par l'entreprise**

C'est les outils utilisés par l'entreprise pour suivre et évalué ces salariés

#### **4.1.1. Assessment center**

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

#### **4.1.2. L'entretien annuel d'appréciation**

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

##### **a) Introduction**

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

---

<sup>33</sup> CERDIN J-L, op.cit, P 171.

### **b) Bilan de l'année par l'évalué**

Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.

### **c) Evaluation par le responsable**

C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.

### **d) Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations**

Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.

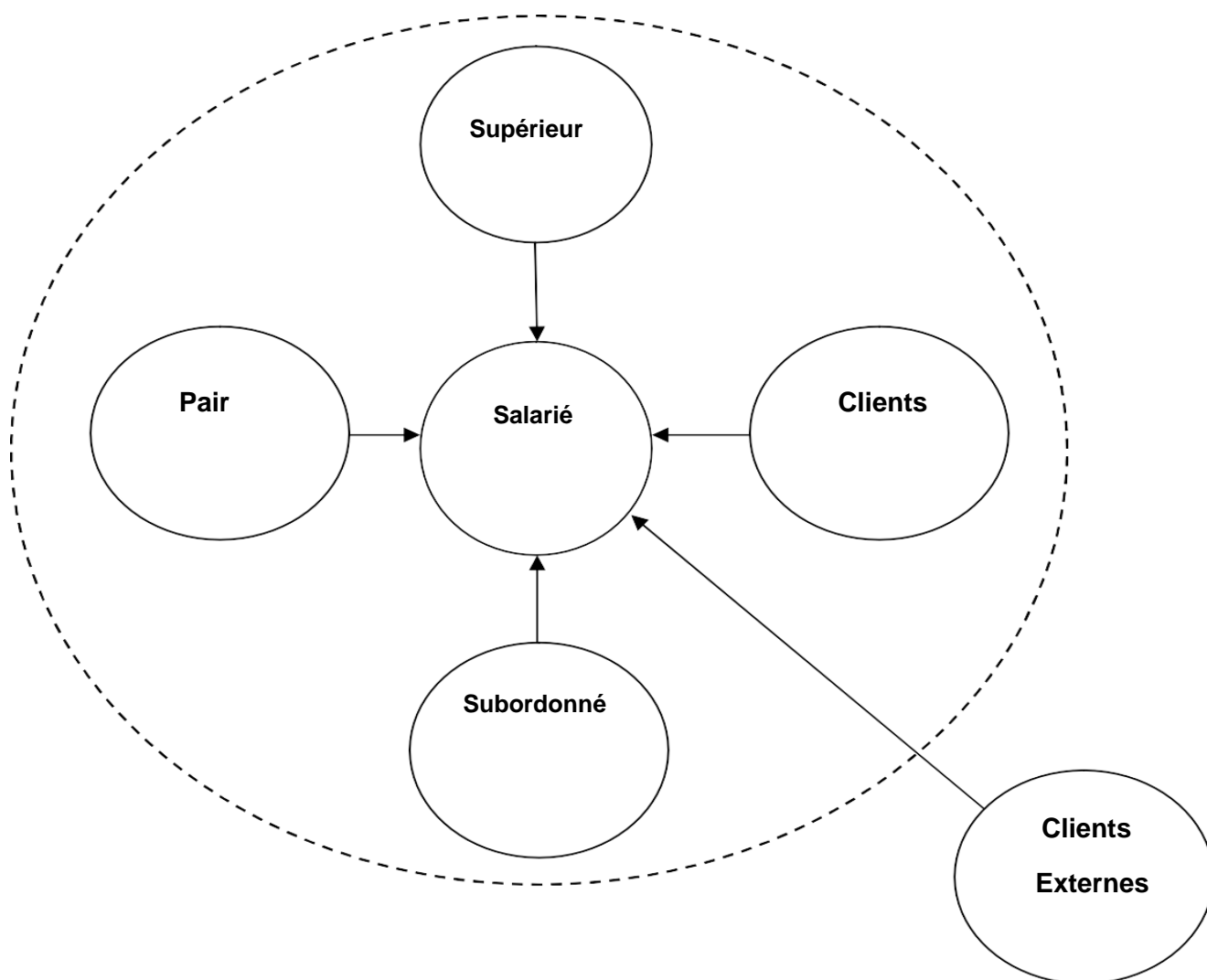
### **e) Aborder l'avenir**

C'est l'étape où les questions de développement carrière sont soulevées. Le format peut différer entre les cadres et les non-cadres. Généralement, le document d'entretien annuel est complété par la hiérarchie directe et le subordonné.

#### **4.1.3. Évaluation à 360 degrés**

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

Figure N°08 : l'évaluation à 360 degrés



Source : Jean Luc CERDIN, gérer les carrières, P176

#### 4.1.4. Les comités de carrière

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

### **4.2.Les outils d'accompagnement des projets des salariés<sup>34</sup>**

L'entreprise accompagne ces salariés en utilisant les méthodes et outils suivant :

#### **4.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière**

L'entreprise peut prévoir pour ses salariés des entretiens professionnels avec leur responsable hiérarchique ou le responsable des ressources humaines. Ces entretiens peuvent revêtir différentes formes, notamment :

- L'entretien d'activité individuel dans le cadre de l'emploi occupé, entre le salarié et son responsable hiérarchique. C'est l'occasion d'actualiser le CV et de discuter des progrès pour la période à venir ;
- L'entretien de carrière avec un spécialiste des ressources humaines qui permet d'examiner le parcours professionnel du salarié

#### **4.2.2. La bourse des emplois :**

Tous les postes vacants au sein de l'entreprise ou du groupe peuvent être présentés dans la bourse de l'emploi. Il s'agit souvent d'un descriptif détaillé du poste avec les indications nécessaires pour postuler. Sa mise à jour est généralement mensuelle. Un journal de mobilité interne constitue la forme la plus traditionnelle d'une bourse de l'emploi.

#### **4.2.3. Les cartes des métiers**

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans les entreprises. Ainsi, ils peuvent envisager, à partir de leur poste actuel, des mobilités à plus ou moins long terme. Elles sont fondées sur des répertoires métiers qui identifient les proximités professionnelles par le repérage des compétences transversales.

#### **4.2.4. Le bilan professionnel ou de compétences**

Un bilan de compétence permet d'orienter, c'est-à-dire :

- De définir les projets professionnels ;
- D'orienter les carrières et les suivre.

Les bilans de compétences donnent aux cadres des repères pour mieux appréhender l'ensemble de leurs compétences et leur potentiel. Le salarié peut analyser son parcours professionnel et extra-professionnel afin d'identifier l'ensemble de ses compétences et de ses capacités d'évolution professionnelle. L'objectif est de définir un projet professionnel réaliste. Sa construction passe notamment par l'utilisation de tests de personnalité.

---

<sup>34</sup> CERDIN J-L, op.cit, P 180.184

Le bilan de compétence peut compléter l'entretien de carrière. Il peut être effectué à la demande du salarié dans le cadre des dispositions réglementaires.

### **4.2.5. L'outplacement**

Un des outils d'accompagnement du départ des personnes est l'outplacement. Sur l'initiative de l'employeur et avec l'accord du salarié, l'outplacement aide le salarié à retrouver une situation professionnelle dans une autre entreprise.

L'outplacement est une démarche volontaire, à la fois :

#### **A. De l'entreprise :**

elle montre ainsi qu'elle se préoccupe de tous ses salariés, ceux qui répondent à ses besoins et ceux dont elle a décidé de se séparer.

#### **B. Du salarié qui part :**

le collaborateur doit accepter le processus conduit, le plus souvent, par un prestataire de service spécialisé qui va l'aider à retrouver une situation professionnelle.

### **4.2.6. Les formations**

Elles permettent aux salariés de maintenir ou de développer leurs compétences. Dans la perspective de la théorie du capital humain, les individus investissent sur leur propre capital dans le but d'avoir un retour sur investissement en termes de carrière.

### **4.2.7. Le coaching**

Terme à la mode, il désigne le fait d'être accompagné dans ses activités et dans ses réflexions professionnelles. Le coach est une sorte d'entraîneur qui peut encourager le changement. Le coaching de performance permet d'être plus efficace dans son travail. Le coaching de croissance est plutôt centré sur l'être afin d'aider la personne à trouver le sens de son projet individuel.

## **5. Etapes et plafonnement de la carrière**

Une carrière professionnelle passe par plusieurs étapes et par un système de plafonnement

### **5.1. Les étapes de la carrière**

La carrière est découpée en quatre grandes étapes<sup>35</sup> :

#### **5.1.1. La période d'exploration**

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

---

<sup>35</sup> CERDIN J-L, op cit, P108

### 5.1.2. 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.

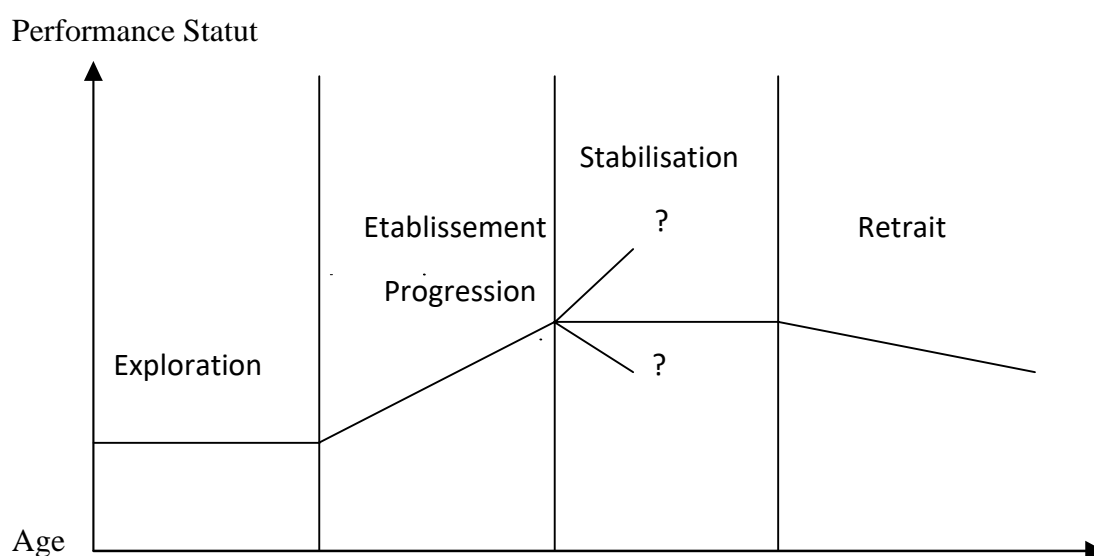
### 5.1.3. La croissance, le maintien ou la stagnation

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.

### 5.1.4. La période de détachement graduel

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

**Figure N°09 : les différentes étapes de la carrière**



Source : J-L Cerdin, gérer la carrière p110 (d'après Hall, 1976)

### 5.2. Le plafonnement de carrière

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

### 5.2.1. Les différents types de plafonnements

Nous pouvons distinguer trois types de plafonnements<sup>36</sup>:

#### A. Le plafonnement structurel

Ce plafonnement correspond à une perspective limitée de mobilité verticale et même parfois horizontale, de manière objective il est défini sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion dans un secteur d'activité, dans un métier ou même dans une organisation. Pour la mesure subjective, c'est le salarié qui décrit s'il est plafonné ou pas en constatant que ses possibilités de mobilité, aussi bien verticales qu'horizontales, sont fortement compromises.

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

- **Les espoirs** : (les réserves), se caractérisant par une capacité d'évolution jugée importante par l'organisation, même si leur performance actuelle est faible à cause d'une période d'apprentissage ou d'intégration, ou pour maîtriser un nouveau poste. Lorsque la personne rejoint un niveau attendu, elle devient une étoile.
- **Les étoiles** : sont considérées comme les stars de l'entreprise puisqu'elles sont à l'apogée, aussi bien en terme de potentiel que de performance, une promotion peut les conduire à devenir réservé, le temps de s'adapter à de nouvelles responsabilités, leur plus grand risque est de se transformer en piliers (plafonnés).

Chez les plafonnés on distingue :

- **Les piliers** : ils se caractérisent par un faible potentiel bien que leur performance soit considérée comme satisfaisante ou même exceptionnelle. Dans la plupart des organisations, ils constituent le groupe majoritaire, ceci est dû aux structures des entreprises devenues de plus en plus aplaties.
- **Les branches mortes** : sont à la croisée des faiblesses tant sur leur capacité de promotion que de leur performance.

Cette typologie présente une grille d'analyse pour l'organisation pour gérer les carrières, permettant ainsi de dresser des cartographies de ses salariés et lui donne des indicateurs de

---

<sup>36</sup> TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière ». Edition d'Organisation, Paris, 1992

progressions vers des situations de plafonnement.

### Le tableau N° 02: Typologie de carrière

<b>Perspectives de promotion</b>	<b>Faibles</b>	<b>Fortes</b>
<b>Niveau de performance</b>		
<b>Faibles</b>	Branches mortes	Espoirs
<b>Fort</b>	Piliers	Etoiles

Source : Jean Marie Peretti, 15 édition 2008, P97

### B. Plafonnement de contenu

Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler, "il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail<sup>37</sup>.

### C. Plafonnement salarial

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

## 6. Les ancrs de carrière

Selon J.L CERDIN<sup>38</sup> le concept de ancre de carrière a vu le jour en 1970 par Edgard Schein, selon cet auteur l'individu commence a ce connaitre au fur et à mesure de temps, afin de faire la conception de sa propre carrière.

Selon Schein les ancre de carrière d'un individu se fond sur 03 pole important à savoir

- Talent et capacité
- Motivation et besoin
- Valeur et attitude

---

<sup>37</sup> CERDIN J-L, « l'expatriation », édition d'organisation, 2eme édition, P106.

<sup>38</sup> Cerdin J-L ,gérer les carriers, édition management et societe 2007 p 112

## Chapitre II :Pratiques et Développements de La Gestion Des Carrières

---

À chaque fois qu'un individu devient plus expérimenté dans sa vie professionnel, familiale ou personnelle, plus il aura une vision claire de ces propres capacités, valeur et ces motivations. Cette vision est une ancre qui va réduire ces possibilités en termes de choix.

Selon Edgar Schein l'individu aura une seule ancre de carrière qui signifie un ensemble unique de talent, valeur de mot faire sommet de sa hiérarchie personnelle.

Les personnes évoquent le fait d'être trié en carrière, vers quelque chose qu'il leur correspond le mieux quand elles fondent l'expérience d'un travail qui leur correspond pas.

Schein a identifié huit ancres de carrière à savoir :

**1-La compétence technique** : est souvent en besoin d'être liée à un domaine de compétence, l'individu cherche à être reconnu pour leur expertises, leur identité construite autour du contenu de leur travail.

Tout décision de mobilité sera perçue favorable dans le cas où cette dernière apparaît comme une opportunité, pour se perfectionner ou tout ou moins de leur permettre d'être toujours vu comme des spécialistes reconnus par ces pairs.

**2-La compétence manager général / gestion** : le choix des carrières est dicté par des postes de direction que l'individu a mis comme objectif à atteindre, le management en tant que tel captive tel personnes ancrer manager général, la mobilité verticale sera perçue comme un forme important de reconnaissance pour elle.

Il y a 03 modèles de compétence qui se semble cruciaux pour un manager générale :

- **compétence analytique** : c'est la capacité d'exposer des problèmes mais aussi prendre des décisions même dans des conditions d'incertitude.

- **compétence interpersonnel** : la capacité d'avoir l'influence sur des individus ou un groupe, de les contrôler afin d'atteindre ces objectifs organisationnels.

- **compétence émotionnelle** : capacité à être stimulé par les crises, les hautes responsabilités, le pouvoir, plutôt que d'être étouffé par eux.

L'atteindre de sommet ne suit pas automatiquement une ligne verticale continue, Une mobilité horizontale peut aussi être une étape incontournable, et sera acceptée comme t'elle pour permettre la progression verticale.

## Chapitre II :Pratiques et Développements de La Gestion Des Carrières

---

**3-Autonomie /indépendance** : Ancrée autonomie, personne n'ayant un besoin fondamental de se sentir libre et autonome dans ces décisions professionnelles, l'autonomie est possible dans les grandes organisations dans le cas où ces dernières offrent des postes de recherche et développement ou gestion des unités géographiquement éloigné.

Les personnes reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se trouver et de se concentrer sur des projets personnels tels que ceux consultant.

**4-La sécurité / stabilité** : La stabilité dirige la carrière de l'individu qui sont caractérisés par cette ancre, la continuité dans un emploi fait partie des priorités de ces dernières, aussi qu'une stabilité personnelle et aussi intégrée dans une communauté, la stabilité géographique et également centrale, le contexte de travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

**5-La créativité entrepreneuriale** : Les personnes ayant cette ancre éprouvent souvent un besoin d'être créatives, ils cherchent toujours à créer quelque chose (nouvelle affaire, produit, service). La carrière de ces dernières repose sur leurs volontés de faire preuve de leur capacité à créer, certains échouent et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

**6-Le 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 leurs carrières autour d'elle.

### CONCLUSION :

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

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

**Chapitre III :**  
**La gestion de carrière  
au sein de la Direction  
de l'Hydraulique**

# Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

## **Introduction**

Ce chapitre a pour objet l'analyse de la pratique de la gestion de carrière aux seins d'une administration publique, et cela à travers l'étude d'un cas réel qui portera sur l'analyse de deux carrières d'agents de la direction générale du l'hydraulique Tizi-Ouzou.

Nous procéderons tout d'abord à la présentation de la direction générale du l'hydraulique Tizi-Ouzou et à son organisation comme première section. Ensuite la deuxième section en analyse des informations et résultats de l'enquête.

## **Section 01 : Présentation de la Direction des Ressources en Eau, sa structure et missions**

### **1-1 Situation géographique :**

La Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou est située à l'Est du chef –lieu de la ville de Tizi-Ouzou à proximité de la cite administrative (siégé de la Wilaya) au lotissement HAMDAD à la rue AIT MOULOUD Mohand Oussalem.

### **1-2 Historique de la Direction des Ressources en Eau :**

Avant que notre état accorde au secteur de l'eau une importance telle qu'aujourd'hui dans la vie économique et sociale dans notre pays ou en parle même d'adopter une politique stratégique à l'avenir car l'eau est une ressource qui connaîtra un épuisement vu son utilisation accrue, la croissance démographique en plus de réchauffement climatique ; le secteur de l'eau a été rattaché à d'autres ministère. Localement, le secteur de l'eau a été géré par des subdivisions, services, divisions puis des directions.

A l'instar des autres administrations publiques, la direction des ressources en Eau hérité de l'administration coloniale une administration limitée dans les activités et les surfaces, étant donné que l'administration coloniale a favorisé le développement uniquement là où il y'avait une concentration des colons

C'est ainsi que à l'indépendance, on créa la D.G.R.H.A la Direction du Génie Rural et de l'Hydraulique Agricole. Cette Direction est considérée comme une subdivision rattachée au Ministère de l'agriculture.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

Vu l'importance du secteur de l'eau notamment pour les populations, l'agriculture et l'industrie en créa par Décret n°71-55 du 04 Janvier 1971 le Secrétariat d'Etat à l'Hydraulique. Même si en cette période, le secteur de l'hydraulique n'est pas considéré comme les autres secteurs d'activités à l'exemple de l'industrie, la santé, l'éducation, les travaux publics à qui on a mis des moyens colossaux, l'état commence à reconsidérer ce secteur vital.

Dans les années 80, la direction de l'hydraulique a été rattachée au ministère de l'équipement et l'aménagement du territoire.

Localement il ya eu la création de la division du développement hydraulique agricole (DDHA) qui comprenait trois services :

- Service Hydraulique.
- Service Agricole.
- Service des Forets

La DDHA a marqué son existence jusqu'en 1991, ou chaque service est venu une direction. Rattachée au Ministère des Equipements et de Logements, la Direction de l'Hydraulique a connu un nouvel organigramme. Le décret exécutif n°90-328 du 27/10/1990 fixe les règles d'organisation et de fonctionnement des services de l'équipement. Selon l'article 03, les services de la Direction de l'Hydraulique sont :

- Service du Développement Hydraulique.
- Service des Eaux et de l'Assainissement.
- Service de l'Administration des Moyens.

Suite aux changement que le pays a connu dans les années 90 que soit au niveau politique, économique et sociale, la direction de l'hydraulique est passée sous la tutelle du Ministère des Ressources en 2001. Un nouveau décret exécutif n° 02-187 du 26/05/2002 a fixé les nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement des Directions de l'Hydraulique de Wilaya. Dans continuité de la nouvelle organisation des directions de l'hydraulique de Wilaya, un arrêté interministériel du 17/10/2004 est venu fixer le nombre des services et déterminer leur organisation interne.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

En 2011, un arrêté exécutif n °11-226 du 22/06/2011 a modifié l'appellation des Direction de l'hydraulique de wilaya, ainsi elles sont devenues Directions des Ressources en Eau de Wilaya.

### **1.3. Présentation de la Directions des Ressources en Eau de Wilaya de Tizi-Ouzou :**

La Directions des Ressources en Eau de Wilaya de Tizi Ouzou est service déconcentré du Ministère des Ressources en Eau. Elle est représentée à l'exécutif de la Wilaya par son Directeur qui est mandaté par le Ministre des Ressources en Eau à représenter le secteur de l'eau au niveau de la Wilaya.

Elle emploie **215** fonctionnaires et agents contractuels dans les corps suivants :

- Corps commun.
- Corps des ouvriers professionnels, des conducteurs et des appareilleurs.
- Agents contractuels.

### **1.4 Structures organisationnelle :**

La Direction des Ressources En Eau de Wilaya de Tizi-Ouzou est dirigée par un Directeur et structuré Cinq service et Vingt et une Subdivision.

#### **a) Le directeur :**

La Direction des Ressources En Eau est nommée par décret présidentiel, il est mandaté par le ministre de la tutelle à représenter le secteur de l'eau au niveau de la Wilaya. Il est aidé dans ses taches par ses proches collaborateurs qui sont les chefs de services.

#### **b) Secrétariat du directeur :**

Secrétariat du directeur est chargé d'assurer le traitement, la transmission de l'information à qui de droit tous les courriers administratifs transitent par le secrétariat. Le Secrétariat du directeur est chargé d'organiser l'a du Directeur et la gestion de son emploi du Temps

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

### c) Services de la Direction :

Selon l'arrêté interministériel du 17/04/2004, les Direction des Ressources en eau sont organisée en Cinq services qui sont :

### d) Services de la Mobilisation des ressources en eau :

Il est chargé notamment :

- De participer aux études et l'élaboration du programme d'action visant la mobilisation de la ressource superficielle et souterraine.
- D'assurer la maitrise d'ouvrage de suivre la réalisation des projets et de veiller au respect des règles et normes de réalisation des ouvrages
- De veiller à la bonne exploitation, gestion des ouvrages de mobilisation de la ressource.
- De constituer des banques de données sur connaissance, la mobilisation, l'utilisation et la conservation de l'eau niveau de la wilaya.
  - Il est composé de trois bureaux :
    - Le bureau de la mobilisation des eaux superficielles
    - Le bureau de la mobilisation des eaux souterraines
    - Le bureau de suivi de la gestion et de l'exploitation ouvrage de mobilisation des eaux et de la protection du domaine public hydraulique.

### e) Service de l'alimentation en eau potable :

Il est chargé notamment :

- De participer aux études et à la programmation des projets d'alimentation en eau potable
- D'assure la maitrise d'ouvrage, le suivi de la réalisation des projets d'alimentation en eau potable et de veiller au respect des règles et des normes de réalisation de ces projets.
- De veiller à la bonne gestion et au bon fonctionnement du service public de l'alimentation en eau potable

#### **-il est compose de trois bureaux :**

- le bureau des études et de la programmation des projets

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

- le bureau du suivi de la réalisation des projets
- le bureau du service public de l'alimentation en eau potable.

### f) Service de l'assainissement :

Il est chargé notamment :

- De participer aux études et à la programmation des projets d'assainissement et de protection contre les inondations
- Participer aux choix des procédés et des techniques d'assainissement et d'épuration
- D'assurer la maîtrise d'ouvrage, le suivi de la réalisation des projets d'assainissement et protection contre les inondations et de veiller au respect des règles de construction de ces ouvrages
- De veiller au bon fonctionnement du service lié à l'assainissement et au respect des règles et normes de gestion et d'exploitation des infrastructures y afférentes
- De veiller, en relation avec les services concernés à la protection et à la protection de la ressource
- De constituer et de mettre à jour un système d'informatique relatif à l'assainissement et à la protection de la ressource.
  - **Il est composé de trois bureaux :**
    - le bureau des études et de la programmation des projets
    - le bureau du suivi de la réalisation des projets
    - le bureau du service public de l'assainissement et de la protection de la ressource.

### g) Service Hydraulique Agricole :

Il est chargé notamment :

- De participer à l'élaboration des programmes de développement de la petite et moyenne hydraulique agricole
- D'assurer le suivi et la mise en œuvre des programmes de développement de la petite et moyenne hydraulique agricole
- Veiller à l'application de la réglementation et des normes d'exploitation des infrastructures d'irrigation et de drainage

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

- De réunir les éléments relatifs à l'octroi de concessions d'exploitation des infrastructures d'irrigation et de drainage.

❖ **Il est composé de deux bureaux :**

- Le bureau des études et des travaux
- Le bureau du suivi de la gestion et de l'exploitation.

**h) Service de l'administration des moyens :**

Il est chargé notamment :

- De participer à l'élaboration des budgets d'équipement et de fonctionnement et leur exécution
- De gérer et de veiller à la présentation du patrimoine
- D'élaborer et d'exécuter les plans de gestion de la ressource humaines et de la formation des personnels
- D'instruire et de suivre les affaires contentieuses

• **Il est composé de trois bureaux :**

- Le Bureau du Budget de la Comptabilité et du Patrimoine
- Le Bureau des Ressources Humaines et de la Formation
- Le Bureau du Contentieux de la Réglementation et des Marchés Public.

### **Organigramme de la Direction des Ressources En Eau :**

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

## 1-5 Missions de la Direction des Ressources en Eau

Dans l'article n°02 du décret exécutif n°02-187 du 26/05/2002, les directions de l'hydrauliques sont chargées notamment de :

- Veiller à sauvegarde, la préservation la protection et l'utilisation rationnelle des ressources en eau.
- Veiller à l'application de la réglementation régissant les ressources en eau
- Instruire, en relation avec l'administration centrale toutes demandes en matière d'affectation, d'utilisation et de réutilisation des ressources en eau et d'exploitation, d'utilisation et de réutilisation des ressources en eau et d'exploitation du domaine public hydraulique et, le cas échéant de délivrer les autorisations y afférents.
- Veiller a l'application et au suivi de la mise en œuvre de la réglementation dans le domaine du développement, de l'aménagement de l'exploitation et de entretien des infrastructures destinées à l'alimentation en eau potable, à l'assainissement et à l'irrigation.
- Tenir à jour le fichier des points d'eau situés sur le territoire de la wilaya et suivre les études et enquêtes concourant à meilleure connaissance des ressources en eau superficielles et souterraines.
- Ressembler les information nécessaire l'élaboration des bilans des programmes d'alimentation en eau potable, d'assainissement et d'hydraulique agricole.
- Assurer la maitrise d'ouvrage et le suivi de l'exécution des projets dont la maitrise d'ouvrage n'a pas fait l'objet de délégation

## Section 2 : Organisation et déroulement de la carrière

### 2-1 Organisation et déroulement de la carrière :

#### a) Le recrutement :

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

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

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

- . Être de nationalité algérien
- . Jouir de ses droits civiques
- . Ne pas avoir de mention au bulletin du casier judiciaire incompatible avec l'exercice de l'emploi postulé.
- . Etre en situation régulière au regard du service national
- . Avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.
- . L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires.

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

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

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

### **b) L'évaluation du fonctionnaire :**

Tout fonctionnaire est soumis au cours de sa carrière à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier.

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- L'avancement.
- La promotion.
- L'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance.
- L'octroi de distinction honorifiques et récompenses.

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

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

- Le respect des obligations générales et statutaires.
- La compétence professionnelle.
- L'efficacité et le rendement.

La manière de servir.

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

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

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

### **c) La formation :**

En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions.

L'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

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

### **d) L'avancement et la promotion :**

L'avancement consiste dans le passage

D'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire.

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

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

- Après une formation spécialisée.
- Par voie d'examen ou test professionnel.
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude.
- Après avis de la commission paritaire parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

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

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

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

### **e) Rémunération :**

Les groupes prévus à l'article 8 de la présente ordonnance sont subdivisés en catégories correspondant aux différents niveaux de qualification des fonctionnaires.

Chaque catégorie comporte des échelons correspondant à la l'avancement de fonctionnaire dans son grade.

Chaque échelon est affecté d'un indice correspondant à l'expérience professionnelle acquise par le fonctionnaire.

Les catégories, les échelons et les indice y afférents constituent la grille indiciaire des traitements.

Le nombre de catégories le seuil minimal et maximal de chaque catégorie, le nombre d'échelon ainsi que les règles d'avancement d'échelon sont fixés par voie réglementaire.

Le compte tenu du haut niveau de qualification requis, certains grades appartenant au groupe.

A. prévu à l'article 8 de la présente ordonnance peuvent être classés dans des subdivisions hors catégorie.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

Comportant des échelons et des indices tels que prévus aux articles 114 et 115 ci-dessus :

Lorsqu'un statut particulier n'a pas prévu de possibilité de promotion d'un fonctionnaire appartenant à un corps à grade unique, il est accordé une bonification indiciaire, selon les modalités fixées par voie réglementaire.

Le traitement est déterminé en fonction de l'indice minimal du grade auquel s'ajoute l'indice correspondant à l'échelon occupé

Il résulte du produit de l'indice de traitement et de la valeur du point indiciaire.

### 2-2 : Position statutaires et mobilité des fonctionnaires

Le fonctionnaire est placé dans l'une des position ci-dessus :

1. Activité.
2. Détachement.
3. Hors-cadre
4. Mise en disponibilité.
5. Service national.

Les statuts particuliers déterminent les proportions de fonctionnaires susceptibles d'être placés sur leur demande, dans les positions prévues présente ci-dessus :

- ❖ L'activité et la position de fonctionnaire qui exerce effectivement, institution ou l'administration publique Dante il relève, les tâches liées à son grade d'appartenance ou à celle d'un des emplois prévus.
- ❖ L'activité et considérer également en position d'activité, le fonctionnaire :
  - En congé de maladie pour accident de travail
  - En congé annuel
  - En congé de maternité
  - En autorisation d'absence,
  - Rappeler pour accomplir une période de perfectionnement ou d'entretien dans le cadre de la réserve
  - Admis à suivre un cycle de perfectionnement

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

- ✓ Des fonctionnaires appartenant à certains grades peuvent être mis en position d'activité auprès d'une institution ou d'une administration publique autre que celle dont ils relèvent dans les conditions et selon les modalités fixées par les statuts particuliers.
- ✓ Des fonctionnaires peuvent être mis à la disposition d'associations nationales reconnues d'intérêt général ou d'utilité publique pour une durée de deux (2) années, renouvelable une fois.

Les fonctionnaires peuvent être mis à la disposition doivent avoir des qualifications en rapport avec l'objet de l'association concernée.

Les fonctionnaires mis à disposition exercent leurs missions sous l'autorité du responsable de l'association auprès de laquelle ils sont placés et continuent à être rémunérés par leur institution ou administration d'origine.

### 1) La position de détachement :

Le détachement est la position du fonctionnaire qui placé hors de son corps au sein de l'institution ou l'administration publique dont il relève, de ses droits à l'ancienneté à l'avancement et à la retraite.

Le détachement est révocable.

Le détachement fonctionnaire est prononcé de droit pour exercer :

- Une fonction de membre du gouvernement.
- Un mandat électif permanent dans une instruction nationale ou une collectivité territoriale.
- Une fonction supérieure de l'eau ou un poste supérieur dans les conditions fixées par la législation en vigueur.

Pour suivre une formation prévue par les statuts particuliers

Pour représenter l'état auprès d'institution ou organismes internationaux.

Pour suivre une formation ou des études lorsque le fonctionnaire est désigné par l'institution ou l'administration publique dont il relève.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

Le détachement peut être prononcé à la demande du fonctionnaire pour exercer.

Des fonctions redirection auprès d'entreprises ou d'organismes dans lesquels l'état détient tout ou partie du capital.

Une mission au titre de la coopération ou auprès d'institution ou d'organismes internationaux.

### **2) La position hors cadre :**

La position hors cadre est celle dans laquelle le fonctionnaire peut être placé à sa demande après épuisement de ses droits à détachement dans le cadre des dispositions de l'article 135 ci-dessus.

Dans un emploi non régi par le présent statut seuls les fonctionnaires appartenant au groupe. A. prévu à l'article 8 de la présente ordonnance, peuvent être placés dans la position hors cadre.

Les fonctionnaires en position hors cadre ne bénéficient pas des droits à l'avancement.

Les fonctionnaires en position hors cadre sont rémunérés et évalués par l'institution, l'entreprise ou l'organisme auprès duquel il est placé dans cette position.

A l'expiration de la durée de la position hors cadre le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine.

Les modalités d'application des articles 141 et 142 ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.

### **3) La position de mise en disponibilité :**

La mise en disponibilité consiste en la cessation de la relation de travail.

Cette position entraîne la suspension de l'énumération de fonctionnaire ainsi que ses droits à l'ancienneté à l'avancement et à la retraite.

La mise en en disponibilité est de droit dans les cas ci-après :

En cas d'accident d'infirmité ou de maladie grave d'un ascendant du conjoint ou d'un enfant à charge.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

Pour permettre à la femme fonctionnaire d'élever un enfant de moins (5) cinq ans.

Pour assurer des fonctions de membre dirigeant d'un parti politique.

Lorsque le conjoint du fonctionnaire est affecté auprès d'une représentation algérienne à l'étranger, d'une institution ou d'un organisme international ou chargé d'une mission de coopération, le fonctionnaire qui ne peut bénéficier d'un détachement est placé de doit en position de disponibilité.

La mise en disponibilité pour convenance personnelle. Notamment pour effectuer des études ou des travaux de recherche peut être accordée à la demande du fonctionnaire après (2) années de services effectifs.

#### **4) La position de service national :**

Le fonctionnaire appelé à effectuer son service national est placé dans la position dite de <<service national>>

Dans cette position le fonctionnaire conserve les droits à l'avancement et à la retraite.

Il ne peut prétendre au bénéfice d'aucune rémunération sous réserve des dispositions législatives et réglementaires régissant le service national.

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

Il a priorité pour être affecté dans l'emploi qu'il occupait avant son incorporation s'il est encore vacant ou dans un emploi équivalent.

#### **5) La mobilité des fonctionnaires :**

La mobilité des fonctionnaires peut avoir un caractère général et périodique ou un caractère limité et ponctuel elle intervient dans la limite des impératifs du service.

Il est tenu compte également des vœux des intéressés de leur situation de famille de leur ancienneté et leur valeur professionnelle.

La mutation du fonctionnaire peut être prononcée à sa demande sous réserve des nécessités de service.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

Lorsque les nécessités de service le commandent la mutation du fonctionnaire peut être.

Prononcée d'office l'avis de la commission administrative paritaire doit être recueilli même après l'intervention de la décision de mutation l'avis de la commission s'impose à l'autorité qui a prononcé la mutation.

Le fonctionnaire qui a fait l'objet d'une mutation d'office pour nécessité de service bénéficie du remboursement des frais de transports, de déménagement ou d'installation, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

### **2-3 : régime disciplinaire**

#### **a) Les sanctions disciplinaires :**

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

##### **➤ 1<sup>er</sup> degré :**

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

##### **➤ 2<sup>ème</sup> degré :**

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

##### **➤ 3<sup>ème</sup> degré :**

- La mise à pied de 4 à 8 jours ;
- L'abaissement d'un ou de deux échelons ;
- Le déplacement d'office.

##### **➤ 4<sup>ème</sup> degré :**

- La rétrogradation dans le grade immédiatement ;

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

-Inférieur ;

-Le licenciement.

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

Sanctions dans le cadre des quatre (4) degrés fixés à l'article 163 ci-dessus.

Les sanctions disciplinaires du 1<sup>er</sup> et des 2<sup>ème</sup>s degrés sont renoncées, par décision motivée de l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avoir provoqué les explications écrites de l'intéressé.

Les sanctions disciplinaires du 3<sup>ème</sup> et des 4<sup>èmes</sup> degrés sont prononcées par décisions de l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avis conforme de la commission administrative paritaire compétente, siégeant.

En conseil de discipline, qui doit se prononcer dans un délai n'excédant pas les quarante-cinq (45) jours, à compter de la date de sa saisine.

Le conseil de discipline doit être saisi, sur un rapport motivé de l'autorité investie du pouvoir de nomination, dans un délai maximal de quarante-cinq (45) jours, à compter de la date de la constatation de la faute.

Passé ce délai, la faute reprochée au fonctionnaire est prescrite.

### **b) Les fautes professionnelles :**

Les fautes professionnelles sont définies par les présentes dispositions.

Sans préjudice de leurs qualifications pénales, les fautes professionnelles sont classées en :

Fautes du 1<sup>er</sup> degré ;

Fautes du 2<sup>ème</sup> degré ;

Fautes du 3<sup>ème</sup> degré ;

Fautes du 4<sup>ème</sup> degré.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

Est considéré, notamment, comme faute du 1<sup>er</sup> degré, tout manquement à la discipline générale.

Susceptible de porter atteinte au bon fonctionnement du service.

Sont considéré, notamment, comme fautes du 2<sup>ème</sup> degré, les actes par lesquels le fonctionnaire :

A/ Porte préjudice, par imprudence ou négligence à la sécurité des personnels et/ou des biens de l'administration ;

B/Transgresse des obligations statutaires, autres que celles prévues aux articles 180 et 181 ci-dessous.

Sont considéré, notamment, comme fautes professionnelles du 3<sup>ème</sup> degré, les faits par lesquels le fonctionnaire :

-Se rend coupable de détournement de document de service ;

-Dissimule des informations d'ordre professionnelle qu'il est tenu de fournir dans l'exercice de ses fonctions ;

-Refuse, sans motif valable, d'exécuter les instructions de l'autorité hiérarchique pour l'accomplissement de tâches liées à sa fonction ;

-Divulgue ou tente de divulguer des secrets professionnels ;

-Utilise à des fins personnelles ou à des fins étrangères au service les équipements ou les biens.

### **2-4 Durée légale de travail, repos légaux**

#### **a) La durée légale de travail**

-La durée légale de travail applicable dans les institutions et administrations publiques est fixée conformément à la législation en vigueur.

-La durée légale de travail peut être réduite pour les fonctionnaires exerçant des activités particulièrement pénibles et/ou dangereuses.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

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

-Les fonctions relevant de certains corps peuvent, dans les conditions fixées par les statuts particuliers, être appelé, compte tenu des spécificités inhérentes au service à effectuer leurs activités en travail de nuit, entre 21 heures et 5 heures.

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité impérieuse de service et revêtir un caractère exceptionnel.

Dans tous les cas, les heures supplémentaires ne peuvent excéder 20% de la durée légale du travail.

-Les conditions de travail de nuit, les modalités de recours aux heures supplémentaires ainsi que les droits y afférents sont fixés par voie réglementaire.

Les repos légaux :

-Le fonctionnaire a droit à une journée entière de repos hebdomadaire conformément à la législation en vigueur.

Toutefois, dans la cadre de l'organisation du travail et lorsque les impératifs de service l'exigent, le repos hebdomadaire peut être différé.

-Le fonctionnaire a droit aux jours fériés, chômés et payés fixés par la législation en vigueur.

-Le jour de repos hebdomadaire et les jours fériés sont des jours de repos légaux.

Le fonctionnaire qui a travaillé un jour de repos légale a droit à un repos compensateur d'égale durée.

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

### **e) Congés et Absences**

**1/ Les congés :**

-Le fonctionnaire à droit à un congé annuel rémunéré.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

-Les fonctionnaires exerçant dans certaines localités du territoire national, notamment dans les wilayas du Sud, ainsi que ceux exerçant à l'étranger dans certaines zones géographiques, peuvent bénéficier d'une bonification de congé.

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

-Le congé annuel est octroyé sur la base de la période de travail accomplie, au cours de la période de référence qui s'étend du 1<sup>er</sup> juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé.

Pour les fonctionnaires nouvellement recrutés, la durée du congé est calculée au prorata de la période de travail accomplie.

- Le congé annuel rémunéré est calculé à raison de deux (2) jours et demi par mois de travail, sans que la durée globale n'excède 30 jours calendaires par année de travail.

- Toute période égale à vingt-quatre (24) jours ouvrables ou à quatre (4) semaines de travail est équivalente à un mois de travail, lorsqu'il s'agit de fixer la durée du congé annuel rémunéré.

- Toute période dépassant les quinze (15) jours ouvrables est équivalente à un mois de travail pour les fonctionnaires nouvellement recrutés.

### **2/ Les absences :**

-Sauf pour les cas expressément prévus par la présente ordonnance, le fonctionnaire, quel que soit son rang, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée. Toute absence non justifiée est sanctionnée par une retenue sur la rémunération, au prorata de la durée de l'absence, sans préjudice des mesures disciplinaires prévues par le présent statut.

-Le fonctionnaire peut bénéficier, sous réserve de justification préalable, d'autorisations d'absence, sans perte de rémunération, dans les cas suivant :

- Pour suivre des études en rapport avec les activités exercées, dans la limite d'un crédit horaire n'excédant pas quatre (4) heures par semaine compatible avec des impératifs du service ou pour participer à des examens ou concours pour la durée des épreuves ;
- Pour assurer un enseignement dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ;

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

- Pour la durée des sessions des assemblées dans lesquelles il exerce un mandat public électif, s'il n'a pas placé en position de détachement ;
- Pour s'acquitter d'une mission liée à une représentation syndicale, ou participer aux séminaires de formation syndicale, conformément à la législation en vigueur ;
- Pour participé à des manifestations internationales à caractère sportif ou culturel.

-Le fonctionnaire peut également bénéficier d'autorisation d'absence, sans perte de rémunération, pour participer à des congrès et séminaire à caractère national ou international, en rapport avec ses activités professionnelles.

-La durée des autorisations d'absence, prévues aux articles 208 à 210 de la présente ordonnance, peut être augmentée des délais de route nécessaire.

### **3/ Cessation d'activité**

-La cessation définitive d'activité entraînant la perte de la qualité de fonctionnaire résulte :

- De la perte ou de la déchéance de la nationalité algérienne ;
- De la déchéance des droits civiques ;
- De la démission régulièrement acceptée ;
- De la révocation ;
- Du licenciement ;
- De l'admission à la retraite ;
- Du décès.

La cessation définitive d'activité est prononcée dans les mêmes formes que la nomination.

-La démission est un droit reconnu au fonctionnaire qui s'exerce dans les conditions prévues par le présent statut.

-La démission ne peut résulter que d'une demande écrite du fonctionnaire marquant sa volonté non équivoque de rompre définitivement le lien qui l'unit à l'administration.

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

-Le fonctionnaire transmet sa demande, par la voie hiérarchique, à l'autorité investie du pouvoir de nomination. Il est tenu de s'acquitter des obligations attachées à ses fonctions, jusqu'à l'intervention de la décision de ladite autorité. L'acceptation de la demande de démission la rend irrévocable.

### 2-5 Etudes de cas et analyse différentielle

Dans cette section nous allons analyser les données obtenues à partir des résultats de l'enquête qu'on a effectués au sein de la direction de l'Hydraulique

Afin d'appuyer et bien éclaircir la carrière d'un salarié au sein de la Direction de l'hydraulique on a opté pour l'étude de cas de deux agent A et B représentés dans le tableau ci-dessus :

**Tableau N° 03: Analyse de la carrière de l'agent A et B**

<b>Agent A</b>	<b>Agent B</b>
<p>-18/10/1997 : est nommé en qualité des stagiaires dans le corps des Ingénieurs grande Ingénieurs d'état catégorie 16 section 1 indice 482</p> <p>-28/09/1998 : confirmée dans le corps des Ingénieurs d'état au compte du 18/07/1998 catégorie 16 section 1 Indice 482.</p> <p>-30/10/2000 : 1<sup>er</sup> Echelon au compte du --- 18/10/2000</p> <p>-03/05/2003 : 2eme Echelon au compte du 18/10/2002</p> <p>-18/10/2003 : Ingénieurs chargée d'études catégories 17 section 3 Indice 556</p> <p>-30/11/2004 : Procès-verbal du jury</p>	<p>-02/11/1992 : qualifié et pris en charge sur les effectifs budgétaires du corps des techniciens supérieurs de l'hydraulique.</p> <p>-09/01/1996 : promu comme suit : 3eme échelon du corps des techniciens supérieurs, à compter du 09/01/1996 et conserve au --- 31/12/1996 un reliquat de 00 ans, 11 mois, 21 jours.</p> <p>-L'intéressé est classé à la catégorie 11, section 1, indice 392 et d'une IEP de 60 points indiciaires.</p> <p>-09/01/1998 : promu comme 4eme échelon du corps des techniciens supérieurs, à compter du 09/01/1998, et conserve au 31/12/1998, un reliquat de 00 ans, 11 mois,</p>

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

<p>-31/07/2005 : nommée en qualité de stagiaire dans le corps des Ingénieurs principal catégorie 17 section 1 Indice 534</p> <p>-27/04/2005 : 3eme Echelon au complet du 18/10/2004</p> <p>-11/07/2005 : Affectation en tant que chef de bureau catégorie 17 section 1 Indice 533 et range au 3eme Echelon</p> <p>-21/10/2006 : 4eme échelon</p> <p>-14/10/2008 : Formations de PGS</p> <p>-10/2008 : détachée pour études à l'école N. des travaux Puit (ENTP) durée de 12 mois</p> <p>-01/12/2009 : Prolongation de détachement pour 3 mois pour finaliser son mémoire de stage</p> <p>-31/12/2009 : note tableau nominatifs du reclassement des gardes</p> <p>-16/09/2010 : Réintégrée au terme de son détachement dans son garde d'origine</p> <p>-21/09/2010 : Attestation de fin de formation de post graduation spécialisée en « Management de projets » et ce du 18/10/2008 à JAN/2010</p> <p>-26/04/2011 : 5eme Echelon</p> <p>-29/12/2011 : Affectation en tant que chef de bureau</p>	<p>21 jours.</p> <p>-L'intéressé est classé à la catégorie 14, section 1, indice 492 et d'une IEP de 80 points indiciaires.</p> <p>-09/01/2000 : L'intéressé est promu au 5eme échelon dans le corps des techniciens supérieurs à compter du 09/01/2000. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392 et d'une IEP de 100 points indiciaires.</p> <p>-09/01/2002 : promotion au 6ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs à compter du 09/01/2002. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392, et d'une IEP de 120 points indiciaires.</p> <p>-09/01/2005 : promotion au 7ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs, à compter du 09/01/2005. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392 et d'une IEP de 139 points indiciaires.</p> <p>-09/01/2008 : promotion au 8ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs, à compter du 09/09/2008. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392 et d'une IEP de 158 points indiciaires.</p> <p>-17/11/2008 : nomination au poste supérieur de chef de section chargé de l'eau industrielle de l'irrigation et de</p>
--	---

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

<p>-02/04/2012 : Procès-verbal d'installation en qualité d'Ingénieurs en chef des ressources en Eau.</p> <p>-08/07/2012 : Promue et titularisé grade Ingénieur en chef des ressources en Eau</p> <p>-02/09/2012 : 6eme échelon</p> <p>-10/01/2013 : Reclassée dans le garde d'Ingénieur en chef des Ressources en eau. 6eme échelon catégorie 16 par indiciaire 214</p> <p>-25/05/2014 : 7eme échelon</p> <p>-22/09/2015 : 8eme échelon</p> <p>-13/01/2016 : Approbation d'une proposition de nomination d'un expert</p> <p><u>-26/07/2016</u> : Nomination en tant qu'expert</p> <p><u>-14/09/2016</u> : Terminer les affectations en tant que chef de bureau à partir du 26/07/2016</p> <p><u>-23/12/2016</u> : admise à la retraite du 30/11/2016</p>	<p>l'assainissement,</p> <p>-09/07/2010 : promotion au 9ème échelon dans le corps des techniciens. Grade technicien supérieur des ressources en eau, à compter du 09/07/2010, et conserve à la même date un reliquat de 00 ans, 00 mois, 00 jours. Il est classé à la catégorie 10, indice 453 et d'une IEP de 204 points indiciaires.</p> <p><u>-09/01/2013</u> : promotion au 10ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs des ressources en eau, à compter du 09/01/2013, et conserve à la même date. Il est classé à la catégorie 10, indice 453, et d'une IEP de 227 points indiciaires.</p> <p><u>-09/07/2015</u> : promotion au 11ème échelon dans le corps des techniciens. Grade technicien supérieur des ressources en eau, à compter du 09/07/2015, et conserve à la même date. Il est classé à la catégorie 10, indice 453, et d'une IEP de 249 points indiciaires.</p> <p>-09/01/2018 : promotion au 12ème échelon dans le corps des techniciens, grade technicien supérieur des ressources en eau, à compter du 09/01/2018, et conserve à la même date. Il est classé à la catégorie 10, indice 453 et d'une IEP de 272 points indiciaires</p>
--	--

Source : fait par nous même

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

### 2-5-1 Analyse de la carrière de l'agent A

Nommés en qualité des stagiaires dans le corps des Ingénieurs grande Ingénieurs d'état catégorie 16 section 1 indice 482 le 18/10/1997 , et confirmée dans le corps des Ingénieurs d'état au compte du 18/07/1998 catégorie 16 section 1 Indice 482.

Attendre le 1<sup>er</sup> Echelon au compte du 18/10/2000 puis le 2eme Echelon au compte du 18/10/2002

Promotion a la catégories 17 section 3 avec un Indice 556 en tant qu'Ingénieur chargée d'études le 18/10/2003, en suit nommée en qualité de stagiaire dans le corps des Ingénieurs principal dans la même catégorie avec un Indice 534 le 31/07/2005

Affectation de post supérieur en tant que chef de bureau catégorie 17 section 1 Indice 533 et range au 3eme Echelon le 11/07/2005 , et le 4eme échelon en 21/10/2006 .

Détachée le 18/10/2008 pour études à l'école national des travaux publics (ENTP) durée de 12 mois qui en suit et prolonge le 01/12/2009 pour 3 mois pour finaliser son mémoire de stage.

Acquisition de l'attestation de fin de formation de post graduation spécialisée en « Management de projets » et ce du 18/10/2008 a JAN/2010 le 21/09/2010 et réintégré au terme de son détachement dans son garde d'origine.

La 29/12/2011 affectation en tant que chef de bureau rang du 5 eme Echelon, le 02/04/2012 procès-verbal du jury pour l'installation en qualité d'Ingénieurs en chef dès les sources en Eau puis promue et titularisé grade Ingénieur en chef dès les sources en Eau le 08/07/2012 par décision du jury .

Reclassée le 10/01/2013 dans le garde d'Ingénieur en chef des Ressources en eau rang 6eme échelon catégorie 16 par indiciaire 214

Le 25/05/2014 atteint le rang du 7eme échelon, et 8eme échelon le 22/09/2015.

Nomination en tant qu'expert le 26/07/2016 après l'approbation d'une proposition de nomination dépose le 13/01/2016

Terminer les affectations en tant que chef de bureau a partir du 26/07/2016

Le 9eme échelon acquis le du 18.10.2016 et admise à la retraite du 30/11/2016

En constat que l'agent (A) a monté en échelon rapidement avec un intervalle moyenne de une à deux année mais a eu droit qu'une formation professionnelle et deux post supérieur.

### 2-5-2 Analyse de la carrière de l' Agent (B)

Qualifié et pris en charge sur les effectifs budgétaires du corps des techniciens supérieurs de l'hydraulique le 02/11/1992, en suit promu comme suit : 3eme échelon du corps des techniciens supérieurs à la catégorie 11, section 1, indice 392 et d'une IEP de 60 points indiciaires., à compter du 09/01/1996 et conserve au 31/12/1996 un reliquat de 00 ans, 11 mois, 21 jours.

Promu comme 4eme échelon du corps des techniciens supérieurs à la catégorie 14, section 1, indice 492 et d'une IEP de 80 points indiciaires., à compter du 09/01/1998, et conserve au 31/12/1998, un reliquat de 00 ans, 11 mois, 21 jours. Puis promu au 5eme échelon dans le corps des techniciens supérieurs à compter du 09/01/2000. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392 et d'une IEP de 100 points indiciaires.

Le 09/01/2002 il a été promu au 6ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs à compter du 09/01/2002. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392, et d'une IEP de 120 points indiciaires. Et acquis le 7ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs, à compter du 09/01/2005. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392 et d'une IEP de 139 points indiciaires.

Une promu au 8ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs, à compter du 09/09/2008. Il est classé à la catégorie 14, section 1, indice 392 et d'une IEP de 158 points indiciaires.

Nomination au poste supérieur de chef de section chargé de l'eau industrielle de L'irrigation et de l'assainissement le 17/11/2008 et promotion au 9ème échelon dans le corps des techniciens. Grade technicien supérieur des ressources en eau, à compter du 09/07/2010, et conserve à la même date un reliquat. Il est classé à la catégorie 10, indice 453 et d'une IEP de 204 points indiciaires.

Promotion au 10ème échelon dans le corps des techniciens supérieurs des ressources en eau, à compter du 09/01/2013, et conserve à la même date un reliquat. Il est classé à la catégorie 10, indice 453, et d'une IEP de 227 points indiciaires.

Promu le 09/07/2015 au 11ème échelon dans le corps des techniciens. Grade technicien supérieur des ressources en eau, à compter du 09/07/2015, et conserve à la même date un reliquat. Il est classé à la catégorie 10, indice 453, et d'une IEP de 249 points indiciaires. Puis 09/01/2018 promu au 12ème échelon dans le corps des techniciens, grade technicien supérieur

## Chapitre III La gestion de carrière au sein de la Direction de l'Hydraulique

---

des ressources en eau et conserve à la même date un reliquat. Il est classé à la catégorie 10, indice 453 et d'une IEP de 272 points indiciaires

D'après notre enquête et l'analyse de la progression de la carrière des deux agents A et B, on constate que leur progression ne suit pas le même schéma tracé par la réglementation de la gestion de carrière dans la fonction publique car leur avancement n'est pas régulier et ne permet pas l'accès aux formations professionnelles et l'absence totale de motivation. Et pour cela on présente les suggestions suivantes :

### **Suggestion**

- 1) Bien que l'ancienneté des travailleurs est primordiale, le savoir-faire est un facteur essentiel qui joue un grand rôle au développement de l'entreprise. mais il va falloir fournir au salarié les conditions nécessaires pour ses accomplissements, telle que : le salaire, le transport, l'hygiène et sécurité, formation... .
- 2) Inciter et encourager le travailleur en lui offrant des occasions de promotions, de mutations, avancements. Pour qu'il donne plus d'effort et de rendement dans ses accomplissements, et de préparer les candidats pour les postes de ceux qui démissionnent ou ceux à la retraite.
- 3) Il faut donner de l'importance à la communication interne, pour améliorer l'entente entre les supérieurs et les subordonnés. De ce fait le salarié se sent important au niveau de l'organisme, en donne ses opinions et réclamations. Ce qui pousse à un meilleur environnement de travail et un meilleur rendement.
- 4) L'encadrement des stagiaires doit avoir toutes les conditions nécessaires telle que : un bureau, un micro-ordinateur, imprimante... ; et une supervision continue par la DRE.
- 5) Promouvoir et encourager les employés à suivre des formations. pour améliorer leurs connaissances, capacité, compétences dans leurs domaines de travail.
- 6) Mise en place d'une politique, d'un système de motivation et un suivi réel de la gestion de carrière.

# Conclusion générale

## **CONCLUSION :**

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui, car c'est à travers lui, qu'on puisse déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise.

À cet effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir de bons travailleurs, si elle n'arrive pas à développer les qualifications et compétences de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faute, du non-suivi des compétences et qualifications ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.

L'intégration de la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Il est évident qu'aucune entreprise ne peut se développer en laissant de côté le facteur humain, car le bon fonctionnement d'une entreprise quel que soit la nature de son activité, dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent. Et pour avoir un personnel qualifié, l'entreprise a besoin d'une bonne et saine gestion des carrières.

Cependant, tenant compte de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner à travers les lectures effectuées et l'enquête menée au sein de la direction de l'HYDRAULIQUE, après bien évidemment, traitement des données que la gestion des carrières a connue une évolution importante, ces dernières années, du fait qu'elle est devenue un élément moteur de la croissance de l'entreprise et de l'épanouissement et développement de son personnel.

Toutefois, elle a un impact considérable sur le devenir et rentabilité de l'entreprise et des individus qui la constituent.

À cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son importance. Nous avons mené une enquête au sein de l'HYDRAULIQUE comme déjà citée précédemment. L'étude empirique a permis de saisir l'importance accordée à la gestion des carrières au sein de cette organisation. comme toutes les entreprises du pays en particulier et celle du monde entier se soucie de ses ressources humaines et de leur gestion. En particulier de leur gestion de carrière qui est un élément sensible dans l'entreprise, car il ne contribue pas seulement à l'atteinte des objectifs de l'organisation, mais aussi à ceux des individus.

La Direction de l'HYDRAULIQUE prend de plus en plus en considération la gestion de ses ressources humaines en compte et essaie davantage de leur assurer les bonnes conditions de travail, une gestion de plus en plus basée sur l'équité non seulement des qualifications, mais beaucoup plus des compétences.

Néanmoins, cette étude présente certaines lacunes, la première étant d'ordre méthodologique, en effet, nous jugeons que notre analyse aurait été plus pertinente si nous avions pu compléter notre étude quantitative par une étude qualitative qui analysera et étudiera l'importance accordée à la gestion de carrière. La seconde lacune est d'ordre pratique, car le temps qui nous été affecté pour effectuer cette étude est très insuffisant et ne nous a pas permis d'approfondir notre analyse.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### BIBLIOGRAPHIE

- Annick Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris .
- THIERRY Dominique, « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions L'Harmattan, avril 1990
- BECHLET M.F. : « La gestion des ressources humaines : Défis clés et préconisations », CEPA, 8<sup>ème</sup> Session, New Yourk, le 30 mars 2009
- BENRAOUANE. S.A «le management des ressources humaines». Edition office des publications universitaire. 02-2010
- CERDIN J-L, « l'expatriation », édition d'organisation, 2eme édition,.
- Cerdin J-L ,gérer les carriers, édition management et societe 2007
- CHARTE AFRICAINE SUR LES VALEURS ET LES PRINCIPES DU SERVICE PUBLIC ET DE L'ADMINISTRATION. P 03. Assemblé/Déc. le 31 Janvier 2011
- Jean-Marie Peretti, « Dictionnaire des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2001.
- Annik Cohen, « Toute La Fonction Ressources Humaines », Ed Dunod, Paris
- Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » vuibert, 11<sup>e</sup> édition, Paris 2003
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 13<sup>eme</sup> édition, Edition Vuibert, Paris 2006, .
- Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 14<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Aout 2013.
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 15<sup>ème</sup> édition. 1998,
- Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines» 21<sup>ème</sup> Edition. Magnard-Vuibert. Paris. Juin 2016
- Jean-Marie Peretti « gestion du personnel » Vuibert gestion. Paris
- LOUART Pierre, « GRH », Paris, édition Eyralles, 1994.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. « Dictionnaire de gestion », édition economica, 1998.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier « gestion des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> Edition. Bruxelles, 2007
- MEIGNANT Alain. « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003.
- N.Mebarki, « contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne », mémoire de magistère, université A. Mira, Bejaia.
- SOYER Jacques, « la fonction formation », Paris, édition d'organisation, 1999.

## BIBLIOGRAPHIE

---

SEKIOU et autre., « la gestion des ressources humaines ». 2<sup>e</sup> édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001.

Sekiou et Autres, « la gestion des ressources humaines ». 2<sup>e</sup> édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001.

Shémon L-dolan ,Tanasaba,et autres « la gestion des ressources humaines, tendance ,enjeux et pratique actuelles » 3<sup>ème</sup> Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002

Shémon L-dolan, Taniasaba,et autres « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratique actuelles » 3<sup>ème</sup> Edition Renouveau Pédagogique INC ,2002

Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentielle en GRH » 3<sup>ème</sup> édition, Dunod. Paris 2014

Sylvie Guerrero « les outils des RH, les savoir-faire essentielle en GRH » 3<sup>ème</sup> édition, Dunod. Paris 2014

TREMBLAY, « comment gérer le blocage de carrière ». Edition d'Organisation, Paris, 1992

# LISTE DES ABREVIATIONS

<b>CDD</b>	<b>Contrat à Durée Déterminée</b>
<b>CDI</b>	<b>Contrat à Durée Indéterminée</b>
<b>CV</b>	<b>Curriculum Vitae</b>
<b>DG</b>	<b>Direction Générale</b>
<b>DDHA</b>	<b>Division du Développement Hydraulique Agricole</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction des Ressources Humaines</b>
<b>D.G.F.P</b>	<b>Direction Générale de la Fonction Publique</b>
<b>D.G.R.H.A</b>	<b>Direction du Génie Rural et de l'Hydraulique Agricole</b>
<b>ENTP</b>	<b>Ecole National des Travaux Publics</b>
<b>GC</b>	<b>Gestion des Carrières</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>GPEC</b>	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</b>
<b>GAEC</b>	<b>Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences</b>
<b>GPRH</b>	<b>Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines</b>
<b>PGRH</b>	<b>Plan de Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>

## List des figures et tableaux

---

### List des figures et tableaux

Figure N°1 carrière interne et carrière externe.....	18
Figure N° 02: La gestion des carrières au cœur de la GRH .....	22
Figure N°03 : le schéma de base de la GPEC .....	35
Figure N°04 : Démarche de la gestion des compétences .....	36
Figure n°05 : Les étapes de processus de recrutement .....	38
Figure n°06 : Cheminement sur 03 niveaux hiérarchiques .....	53
Figure N° 07 filière promotionnelle .....	57
Figure N°08 : l'évaluation à 360 degrés.....	60
Figure N°09 : les différentes étapes de la carrière .....	63
Tableau N° 01 : les fonctions de la rémunération .....	51
Tableau N° 02: Typologie de carrière.....	64
Tableau N° 03: Analyse de la carrière de l'agent A et B.....	89

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	I
<b>DEDICACE</b> .....	II
<b>SOMMAIRE</b> .....	III
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b><u>CHAPITRE I : Généralités sur la GRH et concept de la gestion de carrière</u></b> ...	<b>4</b>
Introduction .....	4
<b>Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines</b> .....	<b>5</b>
1.1 Définition des concepts de base de la gestion des ressources humaines .....	5
1.1.1. Définition de la gestion du personnel .....	5
1.1.2. Définition des ressources humaines .....	5
1.1.3. Définition de la gestion des ressources humaines .....	5
1.2. Historique de la GRH .....	6
1.2.1. Origine de la GRH .....	6
1.2.2. La chronologie de la fonction RH .....	7
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines .....	8
1.3.1. Attirer .....	8
1.3.2. Conserver .....	8
1.3.3. Développer .....	8
1.3.4. Motiver et satisfaire .....	8
1.3.5. Etre efficace .....	8
1.4. Activités et missions de la gestion des ressources humaines .....	9
1.4.1. Les activités de la gestion des ressources humaines .....	9
1.4.1.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines .....	9
1.4.1.2. Le recrutement .....	10
1.4.1.3. La rémunération .....	10
1.4.1.4. La formation .....	10
1.4.1.5. La gestion des carrières .....	11
1.4.1.6. L'évaluation de la performance du personnel .....	11

1.4.2. Les missions de la gestion des ressources humaines .....	11
1.5. DEFIS rencontrer par la GRH .....	12
1.5.1. Défis du passé.....	12
1.5.2. Défis du présent .....	13
1.5.3. Défis stratégique et organisationnelle.....	14
1.5.4. Limite des Défis stratégique et organisationnelle.....	15
1.5.4.1. Contexte.....	15
1.5.4.2. Echéances... ..	16
<b>Section02: cadre conceptuel de la gestion des carrières et la fonction publique .17</b>	
2.1. Définition des concepts de base de la gestion des carrières .....	17
2.1.1. Définition de la carrière .....	17
2.1.2. Définition de la gestion de carrière.....	18
2.2. Historique de la gestion des carrières .....	19
2.2.1. Décennies 1960 et 1970 .....	19
2.2.2. Décennies 1980 et 2000 .....	19
2.3. Les acteurs de la gestion des carrières .....	19
2.3.1. Direction générale (DG) .....	19
2.3.2. Direction des ressources humaines (DRH) .....	20
2.3.3. La hiérarchie directe.....	20
2.3.4. Les spécialistes .....	20
2.3.5. L'individu (cible de la gestion de la carrière) .....	20
2.3.6. La législation et la réglementation .....	20
2.4. La relation entre la gestion des carrières et les autres activités de la GRH.....	20
2.4.1. Analyse des postes .....	20
2.4.2. La planification des ressources humaines .....	21
2.4.3. Le recrutement .....	21
2.4.4. La sélection.....	21
2.4.5. La rémunération .....	21
2.4.6. L'évaluation du rendement .....	21
2.4.7. Le développement des compétences .....	21

2.5. La position de la gestion de carrière au sien de la GRH.....	21
2.5.1. L'approche consensuelle .....	22
2.5.2. L'approche intégrée .....	22
2.6. Les objectifs de la gestion des carrières .....	23
2.7. L'importance de la gestion des carrières .....	23
2.7.1. Pour l'organisation .....	23
2.7.2. Pour l'individu .....	23
2.8. Présentation de la Direction Générale de la Fonction Publique .....	24
2.8.1. La direction des statuts des Emplois publics .....	24
2.8.2. La direction de la Régulation des Effectifs et de la Valorisation des Ressources Humaines .....	24
2.8.3. La Direction de l'Application et du contrôle .....	24
2.8.4. La Direction de l'Informatique .....	25
2.8.5. La Direction de l'Administration des Moyens .....	25
2.8.6. Une Inspection Générale.....	25
2.8.7. Un comité interministériel de la formation.....	25
2.8.8. Des Inspections au niveau de chaque wilaya en Algérie .....	25
2.9. La nature de l'administration et ses particularités des autres organisations .....	25
2.9.1. Les principes de la théorie bureaucratique .....	26
2.9.2. Les grands principes du service public (les lois de Rolland).....	26
2.9.3. Les principes de la fonction publique .....	28
2.9.4. La nature de la gestion dans les administrations et institutions publiques .....	29
2.9.5. L'actualité de GRH dans les administrations algériennes .....	30
Conclusion .....	32
<b><u>CHAPITRE II : Pratiques et Développements de La Gestion des carrières ...</u></b>	<b>33</b>
Introduction .....	34
<b>Section 01 : les pratiques de la gestion des carrières .....</b>	<b>34</b>
1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	34
1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) .....	34
1.2. Les objectifs de la GPEC.....	34

1.3. Les voies d'entrées dans la GPEC .....	35
1.4. La compétence .....	36
1.5. La démarche de la mise en place d'une gestion des compétences.....	36
<b>2. La pratique de recrutement .....</b>	<b>37</b>
2.1. Définition.....	37
2.2. Les objectifs de recrutement .....	37
2.3 Les étapes de processus de recrutement .....	38
<b>3. La formation .....</b>	<b>42</b>
3.1. Définition.....	42
3.2. Les objectifs de la formation .....	43
3.3. Les types de formation.....	44
3.3.1. Formation d'adaptation.....	44
3.3.2. Formation de Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité.....	44
3.3.3. Formation d'outil intellectuel de base (culture générale).....	44
3.3.4. Formation culture d'entreprise .....	44
3.3.5. Formation de mobilisation sur un projet d'entreprise.....	45
3.4. Le processus de formation .....	45
3.4.1. Identification et analyse des besoins de formation .....	45
3.4.2. La notion de besoin de formation .....	45
3.4.3. Les types de besoin de formation .....	45
3.4.4. Collecte et analyse des données.....	46
3.4.5. Analyse des données recueillies .....	47
3.4.6. La classification des besoins.....	47
3.4.7. Elaboration du plan de formation .....	48
<b>4. La rémunération.....</b>	<b>49</b>
4.1. Les types de rémunération .....	49
4.1.1. Rémunération directe.....	49
4.1.2. Rémunération indirecte.....	49
4.2. Les composants de la rémunération globale.....	49
4.3. Les objectifs de la rémunération.....	50
4.4. .Les fonctions de la rémunération.....	51
<b>5. La promotion professionnelle .....</b>	<b>51</b>
5.1. Définition de la promotion professionnelle .....	51

5.2. Les objectifs de la promotion professionnelle .....	52
5.3. La politique de promotion .....	52
5.3.1. La promotion coup par coup.....	52
5.3.2 La promotion organisée .....	52
5.4 Les filières promotionnelles .....	52
5.5. Les types de promotion.....	53
5.5.1. La1 promotion dans la catégorie .....	53
5.5.2. La promotion de catégorie .....	53
5.5.3. La promotion de salarie .....	53
5.5.4. La promotion collective.....	53
5.6. Les outils permettant d’identifier les personnes susceptibles d’être promus .....	53
5.6.1 Les revues de potentiel ou comité de promotion.....	54
5.6.2 Le plan de promotion.....	54
5.6.3 Le réservoir de hauts potentiels .....	54
<b>Section 02 : Développement de la gestion de carrières .....</b>	<b>55</b>
1. La planification de la gestion des carrières .....	55
2. Evolutions des carrières .....	55
2.1. Mobilité organisationnelle (classique).....	55
2.1.1. La mobilité verticale .....	55
2.1.2. La mobilité horizontale.....	55
2.1.3. La mobilité latérale .....	56
2.2. La mobilité géographique .....	56
2.2.1. Intra-organisationnelle.....	56
2.2.2. Inter-organisationnelle.....	56
3. Les filières et les politiques promotionnelles .....	57
3.1. Les filières promotionnelles .....	57
3.2. Les politiques de promotion .....	57
3.2.1. La promotion « au coup par coup ».....	57
3.2.2. La promotion organisée .....	58
4. Les outils de la gestion des carrières .....	58
4.1. Les outils de suivi de l’évolution des salariés par l’entreprise .....	58
4.1.1. Assessment center.....	58
4.1.2. L’entretien annuel d’appréciation.....	58

4.1.3. Évaluation à 360 degrés.....	59
4.1.4. Les comités de carrière .....	60
4.2. Les outils d'accompagnement des projets des salariés.....	61
4.2.1. Les entretiens professionnels ou entretiens de carrière.....	61
4.2.2. La bourse des emplois .....	61
4.2.3. Les cartes des métiers.....	61
4.2.4. Le bilan professionnel ou de compétences .....	61
4.2.5. L'outplacement.....	62
4.2.6. Les formations .....	62
4.2.7. Le coaching.....	62
5. Etapes et plafonnement de la carrière .....	62
5.1. Les étapes de la carrière.....	62
5.1.1. La période d'exploration .....	62
5.1.2. L'établissement et l'avancement .....	63
5.1.3. La croissance, le maintien ou la stagnation .....	63
5.1.4. La période de détachement graduel.....	63
5.2. Le plafonnement de carrière .....	63
5.2.1. Les différents types de plafonnements .....	64
6. Les ancres de carrière .....	65
Conclusion.....	67

### **CHAPITRE III : La gestion de carrière au sein de la direction de l'Hydraulique.....68**

Introduction .....

68

#### **Section 1 : Présentation de la Direction des Ressources en Eau sa structure et mission .....68**

1.1. Situation géographique .....

68

1.2. Historique de la Direction des Ressources en Eau .....

68

1.3. Présentation de la Direction des Ressources en Eau de Wilaya de Tizi-Ouzou .....

70

1.4. Structures organisationnelles.....

70

1-5 Missions de la Direction des Ressources en Eau .....

75

#### **Section 02 : Organisation et déroulement de la carrière ..... 75**

2-1 Organisation et déroulement de la carrière.....

75

2-2. Position statutaires et mobilité des fonctionnaires .....

79

106

2-3 Régime disciplinaire.....	83
2-4 Durée légale de travail, repos légaux .....	85
2.5 Etude de cas et analyse différentielle.....	89
2.5.1 Analyse de la carrière de l'Agent (A).....	92
2.5.2 Analyse de la carrière de l'Agent (B).....	93
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>97</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>99</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX. ....</b>	<b>100</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXES</b>	

# *Annexes*